



VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA  
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Analýza podniku

Enterprise Analysis

Student: Bc. Tomáš Menzel

Vedoucí diplomové práce: Prof. Ing. Petr Šnapka, DrSc..

Ostrava 2008

Místopřísežně prohlašuji, že jsem diplomovou práci vypracoval samostatně pod dohledem mého vedoucího práce Prof. Ing. Petra Šnapky, DrSc, kterému tímto upřímně děkuji.

Datum odevzdání práce:

Podpis diplomanta

<b>ÚVOD .....</b>	<b>6</b>
<b>1 TEORETICKÁ ČÁST .....</b>	<b>7</b>
1.1 ZÁKLADNÍ MYŠLENKA BSC .....	7
1.2 PROČ APLIKOVAT BSC V ORGANIZACI .....	9
1.2.1 Řízení pomocí finančních ukazatelů vs BSC .....	9
1.2.2 Výhody metody BSC .....	11
1.3 STRATEGIE A VIZE .....	11
1.4 PERSPEKTIVY .....	13
1.4.1 Finanční perspektiva .....	13
1.4.2 Zákaznická perspektiva .....	15
1.4.3 Perspektiva vnitřních podnikových procesů .....	17
1.4.4 Perspektiva učení se a růstu .....	18
1.5 DEFINOVÁNÍ MĚŘÍTEK .....	19
1.6 ANALÝZA BODU ZVRATU .....	22
1.6.1 Kalkulace .....	23
1.7 PORTERŮV MODEL PĚTI SIL .....	26
1.8 SWOT ANALÝZA .....	28
1.9 FINANČNÍ ANALÝZA .....	30
1.9.1 Pyramidový rozklad ukazatelů rentability .....	33
1.9.1.1 Rozklad rentability celkového kapitálu .....	33
1.9.1.2 Rozklad rentability vlastního kapitálu .....	33
1.9.2 Metody vyčíslení změn analytických ukazatelů na ukazateli syntetickém .....	35
1.10 CÍLE PRÁCE .....	36
<b>2 CHARAKTERISTIKA FIRMY A TRHU A METODIKA PRÁCE.....</b>	<b>36</b>
2.1 CHARAKTERISTIKA PODNIKU A TRHU .....	36
2.2 CÍLE, ZÁMĚRY A SOUČASNÁ STRATEGIE PODNIKU .....	37
2.3 METODOLOGIE PRÁCE .....	38
<b>3 ANALÝZA PODNIKU .....</b>	<b>40</b>
3.1 PORTERŮV MODEL PĚTI SIL .....	40
3.1.1 Dodavatelé .....	40
3.1.2 Odběratelé .....	41
3.1.3 Vliv substitutů .....	42
3.1.4 Současná konkurence .....	43
3.1.5 Potencionální konkurenti .....	43
3.1.6 Shrnutí .....	44
3.2 FINANČNÍ ANALÝZA .....	44
3.2.1 Ukazatele výnosnosti .....	45
3.2.1.1 Rentabilita tržeb – (EBIT/T) .....	46
3.2.1.2 Rentabilita nákladů – (N/T) .....	46
3.2.1.3 Rentabilita celkového kapitálu – ROA .....	48
3.2.1.4 Rentabilita vlastního kapitálu - ROE .....	49
3.2.2 Ukazatele aktivity .....	50
3.2.2.1 Rychlost obrátu celkového kapitálu .....	50
3.2.2.2 Rychlost a doba obrátu pohledávek .....	51
3.2.2.3 Doba úhrady krátkodobých závazků .....	51
3.2.3 Ukazatele likvidity .....	51
3.2.4 Ukazatele zadlužení .....	52
3.2.5 Závěry finanční analýzy .....	53

3.3	ANALÝZA BODU ZVRATU.....	55
3.3.1	<i>Určení variabilních nákladů .....</i>	56
3.3.2	<i>Krycí příspěvek a Bod zvratu .....</i>	58
3.3.3	<i>Shrnutí .....</i>	61
3.4	ANALÝZA SWOT.....	62
3.4.1	<i>Silné stránky.....</i>	63
3.4.2	<i>Slabé stránky .....</i>	64
3.4.3	<i>Příležitosti .....</i>	65
3.4.4	<i>Ohrožení.....</i>	66
<b>4</b>	<b>BALANCED SCORECARD .....</b>	<b>67</b>
4.1.1	<i>Zavedení strategického řízení a plánování.....</i>	67
4.1.2	<i>Vytvoření systému pro sběr klíčových údajů.....</i>	69
4.1.3	<i>Jak zajistit růst ziskovosti podnikání.....</i>	71
4.1.3.1	<i>Perspektiva učení se a růstu .....</i>	71
4.1.3.2	<i>Perspektiva vnitřních procesů .....</i>	72
4.1.3.3	<i>Zákaznická perspektiva .....</i>	73
4.1.3.4	<i>Finanční perspektiva .....</i>	74
	<b>ZÁVĚR.....</b>	<b>75</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....</b>	<b>76</b>

# Úvod

Dnešní doba je charakteristická vysokou mírou proměnlivosti prostředí. Aby byl schopen podnik přežít v takto náročné situaci, potřebuje dobré vedení a jasný cíl, ke kterému bude směřovat. Strategické řízení je proto určitou konstantou v tomto rozbouřeném moři, kde přežívají jen ti nejsilnější. Schopnost plánovat do budoucna a zároveň využít každé příležitosti, která se nabízí, je tvrdou zkouškou pro všechny manažery. Z této skupiny se vyčleňuje značná část podnikatelů-manažerů, kteří se vrhli do tohoto rozbouřeného oceánu sami pouze s vůlí splnit si svůj sen.

Ačkoliv postrádají hlubší znalosti managementu a jiných odborných znalostí, které vylepšují šance na „přežití“ podniku, tito podnikatelé bojují o své místo na trhu. Proto mě zaujala myšlenka, zda by se jim dalo částečně odlehčit jejich břímě. Jelikož většina malých podnikatelů strategický neřídí, pouze operativně reagují na vzniklé situace, chtěl jsem zjistit jak jim můžu já, téměř absolvent managementu, pomoci.

Jako objekt svého zkoumání jsem si vybral malou dopravní firmu podnikající v rozvozu piva pro jeden z větších českých pivovarů. Nástroje, které jsem použil, jsem znal pouze z přednáškových síní a proto jsem je chtěl vyzkoušet v praxi, zda obstojí i před tvrdou realitou. Mou „lupou“, kterou jsem se rozhodl sledovat dopravní podnik, se staly: Analýza bodu zvratu, Finanční analýza, kalkulace variabilních nákladů, rozbor účetních výkazů, Porterův model pěti sil a studenty oblíbená SWOT analýza.

Protože však bez hlubší myšlenky tyto nástroje zůstanou pouhými bezduchými nástroji, využil jsem metody Balanced Scorecard jako pomyslnou duši, která propojila jednotlivé části, vytvořila mezi nimi vazby a vdechla každému článku svou perspektivu. Ačkoliv její koncept není nijak převratný a v podstatě se tatáž myšlenka objevuje v manažerské teorii každých 20-30 let, její propojenost, komplexnost a zaměřenost rovnou na cíl, mě nadchla.

Proto jsem se rozhodl nezůstat u pouhé analýzy podniku ale vyzkoušet si jaké to je navrhnout Balanced Scorecard v praxi. Přes potíže se získáváním potřebných dat jsem analyzoval malý podnik, s někdy větším jinde menším úspěchem interpretoval výsledky a navrhl doporučení v duchu metody BSC. Do jaké míry se mi to podařilo posuďte sami.

# 1 Teoretická část

## 1.1 Základní myšlenka BSC

Metoda Balanced Scorecard (dále BSC) se zrodila počátkem devadesátých let minulého století. Vzešla z potřeby organizací nalézt vyváženější a pružnější nástroj řízení společností, který by byl schopný co nejrychleji a nejlépe reagovat na turbulentní změny v podnikovém okolí. Na tuto potřebu poukázal už známý autor a poradce P. Drucker a zdůraznil, že změna v okolí podniku je konstantou a jako takovou je ji třeba proaktivně řídit ku prospěchu podniku.

Často zmiňovaným slovem je zároveň synergie vnitropodnikových útvarů a činností. Prof. Jiří Vysušíl k tomu dodává: „V podniku se ztrácí nemalé hodnoty v důsledku toho, že chybí celostní vědomí nákladů a výnosů, že hospodářské plány a výkazy známé „nahore“ se nedostávají dost jasně a průhledně „dolů“, podnikové funkce (útvary) působí odděleně, jejich mluva a číselná podoba je lidem vzdálená, takže nakonec podnikové hospodářství, jež by mělo být vrcholným společným zájmem celého podniku od vrchních šéfů až do posledního zaměstnance, se utápí v izolovaném odborničení.“ [1 s.9] Tuto výzvu k systémovému přístupu v podnikovém hospodaření sdílejí jak odborníci z řad akademiku, tak vrcholný management.

Výzvy se ujala dvojice autorů Robert S. Kaplan a David P. Norton[2], kteří provedli rozsáhlý průzkum zavedených manažerských systémů v 12 podnicích. Tato studie potvrdila nedostatky v tradičním přístupu řízení založeném na finančních ukazatelích a přiměla autory k vývoji nového systému, který "... převádí podnikovou misi a strategii do uceleného souboru měřítek výkonnosti, které poskytují rámec pro strategický systém měření a rozhodování." [2 s.2]

Jádrem metody je výběr všech důležitých ukazatelů napojených na strategické cíle organizace a znázornění jednotlivých vazeb mezi cíli a ukazateli v přehledné formě takzvané Strategy map. Jednotlivé cíle se podle autorů sdružují do čtyřech oblastí, které odrážejí rozšíření systému řízení o nefinanční kritéria. Mezi tyto oblasti (perspektivy) patří:

- Finanční perspektiva,
- Zákaznická perspektiva,
- Perspektiva vnitřních podnikových procesů,
- Perspektiva učení se a růstu.

Od jejího vzniku však prošla metoda řadou změn a jednou z nejdůležitějších byla flexibilita v používání různých perspektiv (např. Dodavatelé), které se odvíjejí od různých zaměření a poslání jednotlivých firem. Každá z těchto oblastí bude obsahovat několik klíčových ukazatelů a důležitým úkolem managementu je odůvodnění proč byly vybrány právě tyto ukazatele. Přirozené různorodosti předmětu podnikání jednotlivých organizací bude odpovídat i různorodost vybraných ukazatelů. Proto je nutné pro každý podnik navrhnout specifickou Strategy map, která bude odpovídat strategickým záměrům organizace.

Metoda BSC těží z několika dříve zavedených klíčových koncepcí např. Total Quality Management, zákaznickem definovaná kvalita, nepřetržité zlepšování, delegování pravomocí a řízení na základě výsledků a zpětné vazby [3]. Od jejího vzniku byla BSC modifikována a dala vzniknout takovým alternativám, které se v zahraniční literatuře nazývají Performance Prism, Results Based Management nebo Third Generation Balanced Scorecard. Tyto nástroje dále rozvíjejí původní BSC nebo řeší konkrétní otázky týkající se např. určování doporučených hodnot jednotlivých ukazatelů.

Kromě zmiňované metody BSC vznikly i jiné systémy směřující k celistvosti, propojenosti a systematičnosti podnikového hospodaření. V USA bylo vyvinuto **manažerské účetnictví**, které dnes obsahuje kromě oblasti vnitropodnikového účetnictví jak celou oblast kalkulací, tak celé rozpočetnictví společně s optimalizací nákladů, analýzou kritických bodů, hodnocení investic, sdruženou výrobu, cenovém rozhodování apod.

V Evropě byla tato metoda převzata, adaptována, dále rozvíjena a nakonec dala v Německu vzniknout obdobné metodě nazvané **controlling**, která původní operativní náplň rozšiřuje o strategický controlling – čili onu dopřednou vazbu, která však není pojata příliš systémově. [1]

Shrme-li výše zmíněné postupy v jeden systém, je možno pozorovat, že tento systém není ucelený a postrádá kriticky důležité proměnné, kterými jsou zákaznická perspektiva a perspektiva učení se a růstu. V čem metoda BSC převyšuje ostatní metody je systémový přístup a provázanost, kde je: „podniková vize a strategie, dokonale rozpracovaná nejen na oblast financí a interních podnikových procesů, ale hlavně pro oblast péče o zákazníky (neboť ti podnik živí) a pro oblast neustálého zvyšování úrovně kvalifikace všech zaměstnanců podniku, což by mělo přinášet trvalý růst výkonnosti podniku.“ [1 s.35] Metoda BSC je často dávána do spojitosti s řízením podle finančních ukazatelů. Jaký je mezi nimi rozdíl?



## **1.2 Proč aplikovat BSC v organizaci.**

### **1.2.1 Řízení pomocí finančních ukazatelů vs BSC**

V dnešním světě vrcholového managementu panuje názorová shoda, že řízení pomocí finančních ukazatelů je jako řídit auto pomocí zpětného zrcátka [4]. Tím je míněno, že ačkoliv takto získáme velmi přesný obraz o stavu podniku, jedná se o pohled do minulosti, který primárně vypovídá o potenciálu dané organizace a jejím budoucím vývoji. V poslední době ryze finanční ukazatele čím dál více pokulhávají v jasném vyjádření takových dlouhodobých aktivit jako je růst intelektuálního kapitálu, zkvalitnění poskytovaných služeb, kvalita navržených podnikových procesů nebo hodnota vztahu se zákazníky.

Proč nespolehat pouze na řízení podle finančních ukazatelů odpovídá Paula R. Nivena:

- Dnešní skutečná hodnota podniku se neskývá v jeho hmotném majetku ale naopak v nápadech zaměstnanců, vztazích se zákazníky a dodavateli, databázích klíčových informací a kultuře podporující kvalitě a inovace.
- finanční ukazatele jsou vynikajícím nástrojem pro vyhodnocení minulých aktivit podniku. Neobsahují však predikční vlastnosti, protože díky turbulencím a rychlosti změn dobré finanční výsledky v jednom měsíci nevypovídají o budoucím vývoji v měsících následujících.
- finanční ukazatele posilují funkční sílu v organizaci. Finanční výkazy jsou běžně připravovány podle funkčních oblastí, přestože dnešní hodnototvorné procesy jsou ve skutečnosti tvořeny napříč odděleními, např. skupinami tvořenými specialisty z různých oddělení. Klasické systémy finančních ukazatelů tyto přidané hodnoty nezachycují.
- finanční ukazatele velmi dobře vystihují krátkodobé efekty snižování nákladů. Hůře však zachycují náklady na činnosti zaměřené na tvorbu hodnot v dlouhodobém horizontu např. výzkum a vývoj nebo kvalitu a aktivaci zaměstnanců. Upřednostňování krátkodobých efektů na úkor dlouhodobých hodnototvorných činností může vést k neoptimálnímu přidělování zdrojů.

- finanční ukazatelé jsou ve své podstatě abstrakty a jako takové vynechávají některé charakteristiky. Vezmeme-li v úvahu, že tato abstrakce se zvyšuje s každou vyšší organizační a řídicí úrovní, dostáváme data, která se dají stěží efektivně využít všemi zaměstnanci a manažery napříč organizací v běžném provozu.

Proto jsou finanční ukazatele doplněny o nefinanční měřítka a společně jsou pak zakomponovány do konceptu BSC, čímž poskytují ucelený pohled na organizaci nejen z hlediska její historie a současnosti ale také možné budoucnosti. Do jisté míry lze říci, že BSC poskytuje odklon od krátkodobého finančního pohledu k pohledu dlouhodobějšímu zaměřenému na využití potenciálu organizace k vyváženému růstu. Znamená to tedy, že finančních indikátorů už není třeba? Paul R. Niven oponuje a dodává:

„Finanční výkazy zůstanou i nadále důležitým nástrojem řízení, protože jednoznačně ukazují zda zdokonalení ve spokojenosti zákazníků, kvalitě, včasnosti dodávek a inovacích vedou ke zlepšení finanční síly podniku a tvorbě hodnoty pro akcionáře. Co potřebujeme je metoda, která vyvažuje přesnost a úplnost finančních ukazatelů s indikátory, které odrážejí budoucí finanční úspěšnost organizace.“ [4s.25]

K obdobnému názoru o využití finanční analýzy, procesního řízení, controllingu nebo manažerského účetnictví se přiklání i Jiří Vysušil, který chápe BSC jako: „vrcholovou metodu, která završuje pyramidu nutných předchozích přístupů a metod, jimiž podnik plně zvládá oblast finančního řízení a oblast interních podnikových procesů a má již základní představy o zvládnutí zákaznické oblasti a oblasti růstu zaměstnanců, což je nezbytný předpoklad pro celkový úspěšný růst výkonnosti podniku.“ [1]

Autor výroku doporučuje, aby zavedení metody BSC bylo vnímáno jako další fáze vývoje řízení podniku a bylo založeno na předchozích zkušenostech a úspěšné aplikaci zmiňovaných metod. Pokud podnik nemá dobře zvládnuty finanční procesy, členění nákladů na fixní a variabilní, kalkulace s krycím příspěvkem, výpočty kritických bodů – break-even analysis, rozbor odchylek od plánu a rozpočtu, střediskové hospodaření, vnitřní procesy a ostatní problematiku řízení a ekonomiky vnitropodnikových procesů, bude fáze zavádění BSC jako nástavby předešlých metod dosti nestravitelným soustem pro všechny zúčastněné a může skončit zbytečným neúspěchem.

### 1.2.2 Výhody metody BSC

V čem se tedy skrývají výhody kombinace tradičních „tvrdých“ finančních měřítek a nových „měkkých“ ukazatelů metody BSC? Kaplan a Norton [3] zjistili, že společnosti využívají scorecardu z těchto důvodů:

- vyjasnění a převedení vize a strategie do konkrétních cílů,
- myšlenkové sjednocení managementu a zaměstnanců podniku v otázce vizí, cílů i postupů jak cílů dosáhnout,
- implementace strategie jako celku – systémový přístup,
- komplexní systém sledování výkonnosti podniku,
- plánování a stanovení cílů, sladění strategických iniciativ,
- komunikace a propojení strategických plánů a měřítek – provázanost systému,
- zajištění měřitelnosti a aktualizace podnikové vize a strategie,
- korekce podnikové strategie na základě měření efektivnosti a výnosnosti klíčových procesů a principu zpětné vazby,
- zdokonalení zpětné vazby a procesu učení se.

Základním výchozím bodem BSC je tedy jasně stanovená strategie a konkrétní cíle, kterých má být v střednědobé budoucnosti dosaženo. Chceme-li tuto metodu využít v podniku musíme si nejprve uvědomit kdo jsme, kam v budoucnu směřujeme a jak se tam dostaneme.

### 1.3 Strategie a vize

V předešlé kapitole bylo zmíněno, že finanční ukazatele poskytují skvělý nástroj k zhodnocení minulých aktivit organizace ale jsou neadekvátní, co se týče podchycení dnešních nebo budoucích hodnototvorných mechanismu – mechanismu využívající nehmotné aktiva podniku jako jsou znalosti nebo neformální vztahy s klienty. Z tohoto důvodu můžeme označit finanční měřítka za zpožděné indikátory (lag indicators), jelikož odrážejí výsledky činností minulých. BSC tyto indikátory rozšiřuje o ukazatele zachycující hnací sílu budoucích výsledků firmy a nazývá je předbíhající nebo také hybné síly (lead indicators). Ale odkud se tyto měřítka odvozují? Jednu z možných odpovědí nabízí Paul R. Niven: „Všechny ukazatele v Balanced Scorecard slouží k převedení strategie do praxe.“ [4s.25]

Mnohé z organizací se chtějí nechat inspirovat lákavou vizí či podmanivou strategií, avšak často narážejí na bariéru jak převést tyto krásná a sofistikovaná slova do provozu a sladit aktivity zaměstnanců s celkovou strategií firmy. Jak tuto překážku zdolává BSC?

Podniková Balanced scorecard je v ideálním případě tvořena na základě dosažení celopodnikového konsensu o poslání a strategické vizi organizace a převádí strategii z pouhých abstraktních slov pomocí:

- záměrů tj. nekvantifikovaných obecných cílů např. výrazně zvýšit hodnotu společnosti,
- měřítko, ve kterých budeme dosahování těchto záměrů měřit např. příjmy v miliónech Kč,
- konkrétních strategických cílů např. 250 miliónů Kč,
- strategické iniciativy / programů / projektů, které by měly uvedené cíle zajistit

Tímto převodem strategie a vize do konkrétních číselných údajů je management společnosti nucen přesně specifikovat co je míněno často obsáhlými výrazy typu: nejlepší v odvětví, vynikající kvalita služeb, cílová skupina zákazníků. Díky procesu zavedení Scorecardu může vedení vyjasnit výraz „vynikající služby“ třeba jako včasné dodávky zákazníkům v 95% případů. Takto mohou zaměstnanci soustředit svou energii a snahu směrem k jasně určenému cíli včasného doručení dodávek a neplýtvají časem na debaty o tom, co vedení myslí „vynikajícími službami“. Tím, že firma využije BSC jako systému k vyjasnění a kvantifikování strategie, vytváří nový systém měření, který usměrňuje všechny činnosti zaměstnanců směrem k dosažení stanoveného cíle.

K dosahování cílů je zapotřebí vynaložit potřebné zdroje. Běžnou praxí je oddělenost přidělování zdrojů a strategického plánování. Při vytváření podnikového Scorecardu je třeba mít na paměti, že není tvořen pouze měřítka a cíle ale stejně tak iniciativami a akčními plány, kterými stanovených cílů dosáhneme. Aby tyto plány mohly být uskutečněny, musí být alokace lidských a hmotných zdrojů přímo propojena s tvorbou BSC. Návrh každého oddělení by měl obsahovat nezbytné náklady a očekávané zisky v souvislosti s dosažením navržených cílů v jednotlivých perspektivách. Tyto návrhy pak vyvíjejí tlak na management, aby zvolili nejefektivnější akční plány na základě jasných kritérií a vazeb na stanovené cíle.

Výsledkem jasně stanovených cílů bude eliminace rozporuplných nebo dokonce protichůdných iniciativ různých oddělení. Jako příklad může sloužit požadavek marketingového oddělení na zahájení kampaně na získání nových zákazníků. Naproti tomu

oddělení lidských zdrojů zavede novou iniciativu odměňující své prodavače za opakované obchody se stálými zákazníky. Má se v tomto případě prodávající personál zaměřit na nové zákazníky nebo na zákazníky stálé? Rozhodnutí v tomto případě záleží na jasně definovaných cílech podnikové strategie rozvržených v Strategické mapě BSC, které určí kdy se jedná o kritické faktory úspěchu a kdy o iniciativy vázající potřebné zdroje bez valného efektu.

Základní platformou, na které BSC stojí, je rozdělení oblastí podstatných pro efektivní hospodaření do čtyř perspektiv. Tyto perspektivy jsou pomyslnými stavebními kameny, ze kterých bude podniková strategie vybudována a skrze dosahování dílčích cílů v těchto dimenzích bude dosaženo kýženého výsledku. Bude užitečné když si jednotlivé perspektivy podrobně popíšeme.

## **1.4 Perspektivy**

### **1.4.1 Finanční perspektiva**

Finanční perspektiva odpovídá na otázku, jak vlastníci firmy pohlíží na podnik a jaké finanční cíle jsou požadovány z jejich perspektivy. Tato perspektiva využívá dobře zavedené znalosti a postupy tradiční finanční analýzy a rozvíjí daný systém finančního hodnocení podniku let minulých směrem k budoucnosti. Ačkoliv predikční modely založené na finanční ukazatelích existují, čím obohacuje metoda BSC soudobou praxi je především její napojení na strategii a determinaci „drivers for future“ – hnací síly budoucího úspěchu podniku – úspěchu v podobě dosažení cílů finanční perspektivu.

Kaplan a Norton [2] rozděluje strategie do třech základních kategorií:

- 1) Růstová strategie – vyžaduje velký růstový potenciál, tj. např. zavedení zcela nového výrobku s velkým předpokládaným odbytem,
- 2) Strategie udržení – vyžaduje neustálé mírné inovování již zavedeného sortimentu – používají se ukazatele ROI, ROCE a EVA,
- 3) Strategie sklizně – zde se předpokládá, že podnik je plně vybaven investičně i personálně a je tak dobře zaveden, že může sklízet úrodu dřívějšího úsilí.

Tyto tři směry jsou ve finanční perspektivě podporovány:

- 1) **zaměřením na růst objemu prodeje**, tržeb a optimální sortiment (marketingový mix „4p“)
- 2) **zefektivněním činnosti směrem ke snižování nákladů** a růstu produktivity
- 3) **plným využitím současných kapacit a zdrojů** a zlepšení cash-flow

Podle zařazení k příslušné kategorii se managementu nabízí škála možností jak dosáhnout lepších výsledků.

#### 1. typ finanční perspektivy – **růst obrátu a lepší marketingový mix**:

- 1) uvážit, zda je možné zavést nové výrobky,
- 2) více podporovat současné výrobky,
- 3) hledat nové zákazníky a nové trhy,
- 4) pokusit se o spolupráci s jinými firmami,
- 5) snažit se vylepšit sortiment z hlediska „4p“,
- 6) uvážit zvýšení cen všude, kde je to možné.

U všech možností je třeba vyčíslit jejich finanční efekt.

#### 2. typ finanční perspektivy – **snižování nákladů plus růst produktivity**

- 1) snižování jednicových nákladů odstraněním zdržení vázaných peněz ve výrobě (nedokončená výroba, používání metod „just-in-time“, nulové zmetkovosti, řízení pohledávek),
- 2) využití dalších prodejních kanálů – v současnosti například rozvíjející se elektronický obchod,
- 3) snižování provozních nákladů, ale ne jejich rušením, nýbrž zkvalitněním režijních prací a hlavně finančním zhodnocením této snahy.

#### 3. typ finanční perspektivy – **využití zdrojů a inovace**:

- 1) Zavedení a sledování cyklu „cash-to-cash“ – tj. rozdíl mezi splatností závazků a příjmem hotovostních plateb od zákazníků. Tento cyklus by měl být ideálně nulový nebo i záporný tzn. splacení závazku až po obdržení plateb od odběratele,

- 2) Vyšší využití zdrojů všeho druhu, tj. nejen hmotných, ale i lidských a zvláště pak zdrojů vzácných (unikátní jednoúčelové investice). Opět je nutné vyčíslit finanční efekt těchto opatření.

Je patrné, že metoda BSC vytyčuje pod pojmem finanční perspektiva velmi náročné propočty finančních efektů ve směru nových strategických záměrů podniku, což klade důraz na změnu myšlení finančních analytiků směrem do budoucna. Mezi nejčastěji používaná měřítka finanční perspektivy patří klasické ukazatele finanční analýzy: EVA, růst tržeb, náklady na kalkulační jednotku, zisk, cash-flow, čistý provozní příjem apod.

### 1.4.2 Zákaznická perspektiva

Zákaznická perspektiva poskytuje přehled o tom, jak je podnik vnímán zákazníky a jak dobře organizace uspokojuje potřeby cílových zákaznických segmentů za účelem dosažení vytyčených finančních cílů. Metoda BSC zavádí termín hodnotová výhoda (value proposition), na jejímž základě organizace uspokojuje zákazníky a vytváří zisk. Měřítka běžně používaná v této perspektivě by se měla zaměřit nejen na poskytovanou hodnotovou výhodu, která může obsahovat čas, kvalitu, výkonnost, výhodnou službu nebo náklady, ale tak na výsledný efekt jenž je dosažen hodnotovou výhodou, tzn. míra uspokojení zákazníka, podíl na trhu apod. Těžiště hodnotové výhody bude ležet v jedné ze tří oblastí: **provozní dokonalost** (operational excellence), **vynikající vztahy se zákazníky** (customer intimacy) nebo **výrobní leadership** (product leadership).

Podniky, které se zaměřují na operational excellence, kladou důraz především na nízkou cenu a vysoce spotřební zboží bez rozšiřujících doplňků. Jako příklad mohou sloužit nízko nákladové letecké společnosti poskytující levné lety do frekventovaných destinací bez přílišného komfortu. Společnosti snažící se o pozici výrobní leaderů musí neustále inovovat svůj výrobek nebo službu, aby byli nejlepší ve svém odvětví. Kupříkladu společnost Nike, která je uznávanou špičkou v oblasti sportovní obuvi.

Poslední specializací hodnotové výhody jsou velmi dobré vztahy se zákazníky. V tomto případě se podnik snaží udělat vše proto, aby poskytl to nejlepší možné řešení pro zákazníka. Hlavním cílem je vytvořit dlouhodobé vztahy založené na podrobných informacích o potřebách a skutečnostech klienta. Příkladem může být poradenská společnost Logos zabývající se IT poradenstvím s malou cílovou skupinou těch nejmovitějších klientů na

českém trhu, kterým „ušije“ řešení přímo na míru. Důležité samozřejmě je, aby se firma zaměřila na jednu z těchto oblastí a zároveň si udržela přijatelnou úroveň v oblastech zbylých.

Základní postup, na který BSC navazuje je:

- 1) Diferenciace zákazníků stávajících , ale především i perspektivních, podle zákaznických segmentů,
- 2) Zjištění podílu jednotlivých segmentů na trhu v souvislosti s finančním obratem každého segmentu,
- 3) Udržení versus získávání nových zákazníků – definování cílových segmentů,
- 4) Dosažení a měření spokojenosti zákazníků – přechod od spokojenosti běžné ke spokojenosti mimořádné, což vyžaduje schopnost definovat a efektivně měřit mimořádnou spokojenost u zákazníků,
- 5) Zjišťování ziskovosti zákazníků – nalezení hlavní skupiny zákazníků, kteří přinášejí podniku zisk a dále optimalizovat kombinaci tržních segmentů a ziskovosti zákazníků,
- 6) Měření hodnotových výhod pro zákazníky..

Jak bylo nastíněno v úvodu, jedním z přínosů metody BSC v této perspektivě je hodnotová výhoda zákazníka. Maximální hodnotová výhoda je podle Vysušila výsledek „šitý na míru“. Rovněž rozlišuje zákazníky do dvou skupin:

1. Zákazníky, kteří chtějí mít výrobek „šitý na míru“, ale nejsou ochotní jít nad určitou, jimi stanovenou mez – je-li tato hranice překročena, odcházejí ke konkurenci,
2. Zákazníky, kteří jsou tak finančně silní, že jim na ceně vlastně nezáleží. U tohoto typu je třeba splnit jejich představu o mimořádné zákaznické hodnotě, jinak rovněž odcházejí k jinému výrobcí či poskytovateli.

K hodnotové výhodě se zároveň váží tzv. **hybné síly spokojenosti zákazníka** mezi něž patří:

1. **Čas**, tj. rychlost s jakou je zákazník plně uspokojen,
2. **Kvalita** tj. možnost spolehnout se na dobré fungování výrobku po dlouhou provozní dobu,
3. **Cena**, která je kombinací ceny nákupní a provozních nákladů výrobku (např. levné auto s drahým provozem a mnoha opravami versus drahé auto s dlouhou zárukou a nižší spotřebou).



Co se týče měřítek běžně používaných v zákaznické perspektivě, nikoho nepřekvapí ukazatele jako spokojenost zákazníků, loajalita zákazníků, tržní podíl nebo podíl nových zákazníků na celkové klientele. Protože však už z názvu metody „Balanced“ vyplývá vyváženost nejen mezi perspektivami ale i uvnitř každé z nich, musí tyto „zpožděné“ ukazatele poskytnout odpověď na otázku „jak dobře podnik uspokojuje potřeby zákazníků“. Indikátory předstihové naopak zachycují vývoj hybných sil podniku a tím vypovídají o budoucích změnách v „zpožděných“ indikátorech. Jednotlivé typy měřítek a indikátorů budou rozebrány v samostatné kapitole.

Je důležité poznamenat, že zákaznická perspektiva a její měřítka jsou docela přesným předstihovým indikátorem budoucích finančních výsledků podniků a proto by ji měla být věnována stejná pozornost jako perspektivě finanční. Potenciál nutný k dosažení cílu zákaznické perspektivy je však budován v perspektivě vnitřních procesů.

### 1.4.3 Perspektiva vnitřních podnikových procesů

Tato perspektiva se zabývá procesy, které tvoří hodnotovou výhodu zákazníkovi a tím přímo ovlivňují dosahované výsledky v zákaznické perspektivě. Zaměřuje se na všechny činnosti a klíčové procesy tak, aby organizace poskytovala požadovanou hodnotu produktivně a efektivně. Procesem je chápána soustava na sebe navazujících činností vytvářejících hodnotu v podniku.

Aby bylo snazší určit měřítka odpovídající této perspektivě, Kaplan a Norton navrhuji přiřadit podobné hodnototvorné procesy do skupin tvořících hodnototvorný řetězec. Na počátku bude zjištění potřeby zákazníka, na nějž plynule naváže inovační proces zaměřený na určení trhu a vytvoření nabídky. Dále bude následovat provozní proces obsahující vytvoření výrobku nebo služby a jeho dodání zákazníkovi. Následuje **poprovozní proces** zahrnující poskytnutí poprodejního servisu. Celý řetězec je ukončen uspokojením potřeby zákazníka. Rozeberme jednotlivé články tohoto řetězce podrobněji.

Jelikož **inovační proces** následuje hned po zjištění potřeby zákazníka, musí být rychlý a efektivní, abychom získali náskok před konkurencí nebo případně neztratili s ní krok. Jedná se o velmi důležitý proces, jelikož většina nákladů provozního procesu je určena v této fázi. Tato část hodnototvorného řetězce je rovněž obvykle mnohem dražší než proces provozní, a proto se musí propočítat jaký finanční efekt přinese. Zásadním měřítkem úspěchu bude kritický čas, tj. uplynulá doba od začátku prací na vývoji produktu až do momentu, kdy je produkt uveden na trh a přinese takový zisk, který pokryje náklady na vývoj produktu.

Kritický čas se dá také rozdělit na čas strávený průzkumem trhu, čas od vývoje po uvedení na trh a čas, po který se vytváří úhrada na vývojovou část procesu.

Metoda BSC zahrnuje do **provozního procesu** nejen výrobu, ale i procesy spojené s odbytem. Je to proto, aby obě oblasti pracovaly v součinnosti a pružně reagovaly na vznikající změny a požadavky. Ačkoliv nákladová a finanční měřítka zde jistě najdou svá uplatnění, hlavní váha měření leží na dvou veličinách, které jsou podle metody BSC rozhodující. První je **jakost** kladoucí si za cíl naprostou bezzmetkovitost nejen výroby ale i prodeje, což zdůrazňuje, že i v prodeji dochází ke ztrátám z nekvalitních obchodů. Druhá veličina je **čas**, tj. trvání provozního cyklu a cílem je odstraňování jakýchkoliv zdržení ve všech fázích procesu, např. aplikací metody just-in-time, která byla zatím spojována pouze v souvislosti s dodavateli.

Hlavním účelem **poprodejního procesu** a tedy poprodejního servisu je odstranění nebo zmírnění rizika v případě, že dojde k jakémukoliv nepředvídanému výpadku. Ten může být velmi drahý a nebezpečný a může vést až ke ztrátě zákazníka. Proto je opět důležité jednat s patřičnou rychlostí zmírňující nebezpečí ztráty klienta a v potřebné kvalitě, jak po stránce hmotné, tak po stránce profesionálního jednání se zákazníkem.

Opět jsou tedy měřítka jakost a čas a výpadek musí být nahrazen tak rychle, jako by ani nebyl. Ačkoliv kvalitní a rychlý poprodejní servis se může jevit ve striktně finančním světle značně nákladný, je prokázáno, že se tyto náklady rychle vrátí. Součástí poprovozního procesu je i zpětná vazba, co se týče inovačního a provozního procesu, jelikož jejich kvalita bude patrná nejen v počtu reklamací ale i komentářích spokojených a nespokojených zákazníků.

Klíčovým prvkem při navrhování této perspektivy je přítomnost zaměstnanců, kteří jsou těmto podnikovým procesům nejbližší a dokáží odhalit rezervy, případné nedostatky nebo dokonce navrhnout procesy nové a lépe odpovídající novým podmínkám.

Základní perspektivou, ze které vše vychází je perspektiva učení se a růstu.

#### 1.4.4 Perspektiva učení se a růstu

Přestože perspektiva učení se a růstu je zařazena v textu jako poslední, jedná se o životně důležitou oblast a v mnohé literatuře zabývající se metodou BSC je k ní odkazováno jako k pomyslným kořenům stromu, jehož kmen a koruna je tvořena předešlými třemi

perspektivami. Tento důraz je kladen zcela záměrně a vychází z logického a praxi ověřeného předpokladu, že hlavní hodnotu firmy tvoří její zaměstnanci, kteří jsou zároveň klíčem k budoucímu úspěchu nebo neúspěchu celého podniku. Proto jakékoliv podnikové cíle a jejich dosažení závisí na kvalitaci zaměstnanců, jejich motivaci, zavedeném systému odměňování a vzdělávání a samozřejmě kvalitě strategického a operačního managementu.

Měřítka navržená pro tuto perspektivu mají sloužit k uzavření mezery mezi současnou organizační infrastrukturou lidského kapitálu a požadovanou úrovní, která vzešla z potřeb Zákaznické perspektivy a Perspektivy interních procesů. Pod tuto oblast spadá například vzdělávání zaměstnanců, jejich odměňování a motivování, tvorba vhodné podnikové kultury, dostupnost informačních systémů a databází. Stejně jako v jiných perspektivách, jedná se o mix zpožděných ukazatelů a předběžných indikátorů hybných sil podniku jako jsou například: schopnosti zaměstnanců, spokojenost zaměstnanců, dostupnost informací, sladění osobních a podnikových cílů, rychlost a efektivita komunikace v podniku apod.

Přestože je tato perspektiva většinou definována jako poslední, je klíčovým článkem v metodě BSC a zodpovídá za vytvoření podmínek k dosažení cílů a dobrých výsledkům v ostatních třech perspektivách počínaje kvalitou interních procesů, přes jejich výsledky v zákaznické perspektivě a nakonec finančními výnosy z uspokojených zákaznických potřeb.

## **1.5 Definování měřítek**

„Co nemůže být popsáno, nemůže být ani změřeno. Co nemůže být změřeno, nemůže být ani zlepšeno. Co nemůže být zlepšeno, časem degeneruje.“ Anonym.

Záměrem Balanced Scorecard je usměrňovat budoucnost podniku pomocí několika nástrojů mezi něž patří i řízení podle výsledků a cílů. Aby tento systém řízení byl efektivní, je nezbytné vytvořit realistickou informační infrastrukturu. Ta bude poskytovat kontinuálně údaje o výsledcích minulých, současných a budoucích aktivit.. Projevuje se to jednak používáním dlouhodobých strategických cílů a ukazatelů rozpadajících se do nižších podnikových úrovní a krátkodoběji orientovaných operačních cílů a měřítek.

Základní rozdělení výkonnostní měřítek je tedy na zpožděné ukazatele (lag indicators) a hybné síly (lead indicators). Už název skupin těchto ukazatelů vypovídá o jejich hlavních vlastnostech. Cílem hybných sil je informovat o změně stavu dříve, než se tato projeví ve zpožděném ukazateli. Například pro finanční perspektivu je hybnou silou perspektiva interních procesů, tzn. neefektivní firemní procesy negativně ovlivní finanční výkonnost podniku v budoucnu. Půjdeme-li dovnitř těchto perspektiv, můžeme si tento mechanismus

znázornit na vazbě ukazatele Úroveň služeb (hybná síla), která ovlivňuje Spokojenost zákazníků (zpožděný ukazatel). Nebo vazba ukazatele Poruchovost (hybná síla) ovlivňuje náklady na opravy (zpožděný ukazatel). Z příkladů je zřejmé, že zpožděný ukazatel nemusí vždy patřit do finanční perspektivy.

Kaplan a Norton [2] poukazují na fakt, že to co měříte také dostanete a nabádají k citlivému výběru měřítek, jelikož ta zásadně ovlivňují chování manažerů a zaměstnanců. Rovněž vyzývají k vyváženějšímu výběru finančních a provozních měřítek (operational measures), aby více odpovídaly současnému trendu směřujícímu k rozvoji podnikových kompetencí a intelektuálního kapitálu jako hybných sil úspěchu podniku. Ačkoliv nenabízejí konkrétní návod jaký počet měřítek je pro jednotlivé perspektivy ideální, přiklání se k menšímu počtu nejdůležitějších měřítek. Tento počet se v odborné literatuře a případových studiích pohybuje mezi 20-30 měřítka, která jsou rovnoměrně rozložena ve všech perspektivách. Dokonce na základě studie provedené asociací American Productivity & Quality Center Arthur M. Schneiderman tvrdí, že i 10 měřítek je dostatečných k efektivnímu řízení podniku. Jedná se o ty měřítka, jejichž zlepšení má největší vliv na dosažení strategického cíle.

Díky implementaci metody BSC a jejich měřítek, je vedení podniku nuceno zvažovat všechny důležité provozní měřítka společně a tím zjistit, zda zlepšení v jedné oblasti nebyla dosažena na úkor zhoršení v oblasti jiné. Zatímco některé informace potřebné pro měření některých cílů budou získávány interně, jiné je nutno získat externě, což může vést k zlepšení představy, co zákazníci opravdu chtějí.

Podstatnou výzvou vedení společnosti, je dekompozice obecných cílů a hlavně měřítek do nižších úrovní až k individuálním zaměstnancům. Díky tomuto bude zajištěno, že zaměstnanci na nižších úrovních organizace mají jasné cíle v rámci svého rozhodování a zlepšování svých činností, což zpětně přispívá k naplnění podnikového cíle. Jelikož taková dekompozice vytváří velké nároky na sběr a třídění dat, aplikace citlivého informačního systému, který poskytuje údaje v reálném čase a je zároveň snadno dostupný a přehledný, je neocenitelná.

Při navrhování měřítek je dobré dodržovat obecné zásady:

- buďte vybíraví – omezte se na podstatné klíčové informace,
- měřítka odvoďte z potřeb zvolené podnikové strategie,
- spoléhejte na již existující data, kdykoliv je to možné,
- dělejte rozdíly mezi tím „co byste chtěli vědět“ a „co vědět potřebujete“,

- měřte pouze to, s čím hodláte něco dělat,
- vyjasněte si, které ukazatele jsou klíčové a proč,
- vytvořte měřítka, která zachycují výkony procesů.

Dobře navržený systém ukazatelů a měřítek poskytuje reálný základ pro definování a získání:

- strategické zpětné vazby, která znázorňuje skutečný současný stav organizace z mnoha perspektiv,
- diagnostické zpětné vazby, která monitoruje a poukazuje na možná zlepšení procesů v reálném čase,
- trendů ve výkonnosti v průběhu doby,
- zpětnou vazbu ohledně samotných metod měření a zhodnocení její efektivity,
- základny kvantitativních dat důležitých pro prognózování a modelování [3].

Takto získané údaje a jejich analýza slouží v mnoha oblastech hospodaření podniku jako je plánování, řízení, hodnocení podnikové výkonnosti, zlepšování provozních činností, porovnávání výsledku hospodaření s konkurencí apod.

Charakteristika dobře vybraného měřítka tedy:

- poskytuje zpětnou vazbu měřící zda zvolená strategie má zamýšlený účinek,
- zaměřuje pozornost zaměstnanců na klíčové oblasti podnikového úspěchu,
- poskytuje informace spíše o tom, čeho už bylo dosaženo, než toho co bylo vykonáno,
- je přesně definováno z hlediska: zodpovědnosti za měření, měrné jednotky, frekvence sběru dat, očekávaných a minimálních hodnot (cílů),
- měří to, co opravdu chceme měřit,
- je ověřitelné, aby mohla být potvrzena přesnost a kvalita měření.

Většina odborníků se shoduje na tvrzení, že nejsou dvě společnosti, které používají naprosto stejná měřítka. Z toho důvodu nedoporučují při implementaci metody BSC přisvojit si měřítka jiných podniků, např. z vypracovaných případových studií, aniž by zcela odpovídali zvoleným cílům.

Abychom byli schopni implementovat metodu BSC v podniku musíme jej nejprve analyzovat a zjistit v jaké situaci se nachází. K tomuto účelu byly vybrány tři analýzy zachycující hlavní aspekty, na kterých bude metoda BSC postavena. Jedná se o Analýzu bodu zvratu, která se zabývá nalezením bodu v němž se tržby rovnají nákladům. Tato analýza však

obsahuje i další důležitou oblast a to kalkulaci variabilních nákladů, které jsou důležitou charakteristikou každého podniku. Máme-li mít ucelený pohled na podnik, musíme vědět co přímo ovlivňuje jeho chování. Z tohoto důvodu je zařazen Porterův Model pěti sil, který tyto vliv přímo analyzuje. Poslední analytickou metodou je analýza Swot, která jednotlivé nálezy propojí a přidá další aspekty působící na hospodaření podniku. Nejprve se však věnujme analýze bodu zvratu a kalkulacím nákladů.

## 1.6 Analýza Bodu zvratu

Základním posláním každého úspěšného podniku je dlouhodobé stabilní zhodnocování tržní hodnoty firmy, respektive vytváření zisku. Proto je třeba mít jednoduchý nástroj, který odhalí zda poskytovaná služba či nabízený výrobek je za daných podmínek, odhadů a omezení ziskový či nikoliv. Moment či bod, který hledáme se nazývá **bod zvratu** nebo také **bod zisku** a oznamuje kriticky nutné množství prodaných výrobků či služeb, při kterém jsou uhrazeny jak náklady variabilní, tak náklady fixní a začíná se vytvářet zisk [5].

$$\text{Bod zvratu} = \frac{\text{Celkové fixní náklady}}{\text{cena za kus} - \text{variabilní náklady na kus}}$$

Z pohledu rozhodování manažera poskytuje tato analýza další důležitý ukazatel a to **krycí příspěvek** nebo-li **příspěvek na úhradu fixních nákladů a zisku**. Jak sám název napovídá, jedná se o část ceny výrobku nebo služby, která slouží k pokrytí fixních nákladů a zisku.

$$\text{Krycí příspěvek} = \text{cena} - \text{jednotkové variabilní náklady na výrobek}$$

Respektive:

$$\text{Krycí příspěvek} = \text{tržby} - \text{celkové variabilní náklady celkový}$$

Na základě zjištěných krycích příspěvků jednotlivých výrobků či služeb a bodu zvratu lze postoupit k dalším důležitým krokům a to například k výběru jaké výrobky vyrábět či poskytovat, v jakém množství, případně zjišťovat limitní hranice pro změnu ceny, objemu

prodeje v kusech, tržbách nebo jednotkových variabilních nákladů. Při těchto výpočtech se rovněž vychází z obecného vzorce pro výpočet bodu zvratu.

### 1.6.1 Kalkulace

Předpokladem analýzy bodu zvratu je schopnost podniku definovat jednotlivé podnikové výkony a přiřadit k nim odpovídající náklady. Touto důležitou činností se zabývá oblast **kalkulací**. Hlavním úkolem kalkulace z pohledu analýzy bodu zvratu je výpočet variabilních nákladů na kalkulační jednotku výkonu. K tomu, abychom mohli kalkulovat úplné náklady na jednotku výkonu, musíme být schopni oddělit náklady fixní od nákladů variabilních resp. přímé náklady od režijních. Pro úplnost si vymezíme obsah těchto pojmů:

- Fixní náklady – se nemění s objemem produkce (například nájemné, pojištění),
- Variabilní náklady – rostou s každou dodatečnou jednotkou produkce (spotřeba materiálu),
- Přímé náklady (jednicové) – přímo je lze přiřadit jednotlivým druhům výrobků či služeb (typickým příkladem jsou spotřebované suroviny nebo přímé mzdy),
- Nepřímé náklady (režijní) – náklady vynakládané na určité společné množství výrobků, které není možné přiřadit přímo ke konkrétní kalkulační jednotce (výrobku).

V případě, že podnik nabízí pouze jednu službu či výrobek, lze použít jednoduchou **kalkulaci úplných nákladů**. V této kalkulaci není žádný rozdíl mezi přímými a režijními náklady – ty jsou všechny zahrnuty do celkových nákladů. Nejprve je třeba vypočítat celkové náklady podnikání při určité úrovni produkce. Poté tyto celkové náklady podělíme daným množstvím produkce a dostaneme minimální cenu výrobku, která obsahuje jak úhradu fixních tak variabilních nákladů a jedná se tedy o cenu v bodě zvratu při dané úrovni produkce.

Jedná-li se však o podnik vyrábějící více nákladově různorodých výrobků, nabízí se možnost využití **kalkulace přírážkové**, kde se podíl režijních nákladů na kalkulační jednotce vypočte pomocí tzv. rozvrhové základny.

Podle volby rozvrhové základny se rozeznávají:

#### 1) kalkulace dělením

- a) prostým (rozvrhovou základnou je plánovaný objem výkonů)

b) pomocí poměrových čísel (rozvrhovou základnou jsou poměrová čísla)

## 2) kalkulace přírážkové

a) pomocí režijních přírážek (rozvrhová základna je peněžní)

b) pomocí režijních sazeb (rozvrhová základna je naturální)

## Kalkulace prostým dělením

Používá se v **jednoduché hromadné výrobě**, kde se vyrábí **stejnorodá produkce**, tj. zpravidla 1 výrobek. Například v podnicích těžebních, energetických, ve vápenkách, cementárnách aj. Celkové rozpočtované režijní náklady se dělí plánovaným objemem výkonů, výrobků.

## Kalkulace dělením pomocí poměrových čísel

Používá se v podnicích, které vyrábějí **několik stejnorodých výrobků**, a to stejným technologickým postupem, lišících se jen velikostí, hmotností, pracností nebo jakostí.

Rozvrhová základna může být:

### 1) **peněžní**, např.

- přímé (jednicové) mzdy
- přímý materiál
- součet přímého materiálu a přímých mezd (přímé náklady)
- vlastní náklady výroby

### 2) **naturální**, např.

- počet strojových hodin
- počet normohodin ruční práce výrobních dělníků.

Rozvrhová základna musí splňovat tyto požadavky:

- a) být přímo úměrná k rozvrhovaným režijním nákladům
- b) stálá a snadno zjistitelná
- c) shodná pro předběžné i výsledné kalkulace

Nepřímé (režijní) náklady se stanoví na kalkulační jednotici pomocí **režijní přírážky v %** (u peněžní rozvrhové základny) **nebo sazby v Kč** (u naturální rozvrhové základny).



### Postup výpočtu režijní přírážky v % [5]

- 1) Nejprve se **zjistí rozvrhová základna** na celý objem výroby v peněžních jednotkách (za všechny výrobky).
- 2) Vypočte se **režijní přírážka v %**, která vyjadřuje **poměr** režijních nákladů ke zvolené rozvrhové základně.

$$\text{Režijní přírážka v \%} = \frac{\text{rozpočtované režijní náklady v Kč}}{\text{rozvrhová základna v Kč}} \times 100$$

- 3) Vypočte se **podíl režijních nákladů na kalkulační jednici v Kč**.

$$\text{Režijní náklady na jednici v Kč} = \frac{\text{režijní přírážka v \%} \times \text{rozvrhová základna na jednici v Kč}}{100}$$

### Postup výpočtu režijní sazby v Kč

- 1) **Vypočte se rozvrhová základna** na celý objem výroby v naturálních jednotkách (za všechny výrobky), např. v hodinách
- 2) **Zjistí se režijní sazba v Kč** připadající **na naturální jednotku**, např. na 1 hodinu

$$\text{Režijní sazba v Kč na 1 hodinu} = \frac{\text{rozpočtované režijní náklady v Kč}}{\text{naturální rozvrhová základna (v h)}}$$

- 3) **Vypočtou se režijní náklady v Kč na kalkulační jednici**

$$\text{Režijní náklady na jednici v Kč} = \text{režijní sazba v Kč/h} \times \text{počet hodin na jednici}$$

Na základě zjištěných rozvržených režijních nákladů na kalkulační jednici jsme opět schopni navázat na předešlou analýzu bodu zvratu a stanovit kritické ukazatele jak výroby, tak odbytu.

Dokonalé zvládnutí kalkulací a rozpočetnictví je podstatnou podmínkou efektivního využití vnitropodnikového účetnictví, finanční analýzy a tudíž i controllingu nebo manažerského účetnictví společně s jejich nástavbou, metodou Balanced Scorecard. Detailní přehled o nákladech vznikajících v podniku a schopnost je mezi sebou rozlišit je bezesbýtku využita ve všech čtyřech perspektivách BSC. Tato znalost pokládá racionální základy k definování kvantifikovatelných realistických cílů, vhodných měřítek a konkrétních kroků k dosažení vymezených záměrů.

Analýzu nákladů a bodu zvratu je třeba doplnit o analýzu blízkého okolí, abychom zjistili jaké další síly působí na podnik a formují tak jeho chování, cenovou politiku a ostatní důležité charakteristiky.

## 1.7 Porterův model pěti sil

Každý podnik je ovlivňován různorodým souborem činitelů, ať už se jedná o jeho makroprostředí nebo jeho mikrookolí. Na vlivy z oblasti mikroprostředí se zaměřuje právě Porterův model pěti sil.

V tomto modelu je identifikováno 5 hlavních činitelů, kteří přímo ovlivňují chod podniku a to: Dodavatelé, Odběratelé, Substituty, Současná konkurence a Konkurence potencionální. Kromě toho, že každá z těchto sil působí na podnik svým specifickým způsobem, většinou se jedná o tlak na snížení ceny nebo nákladů produktu či služby, zvýšení výdajů na investice, inovace, zlepšení kvality a zkrácení času od objednání po dodání, což se opět promítne do nákladů. Cílem analýzy je určení do jaké míry na podnik jednotlivé síly působí.

**Dodavatelé**, pokud jsou velcí, organizovaní nebo je jich málo, mají při vyjednávání lepší pozici než podnik a proto mohou tlačit na zvýšení cen jejich. V případě, že jsou dodavatelé nejednotní, malí a je jich mnoho, nastává situace opačná a podnik může vyžadovat nižší ceny a vyšší kvalitu pod hrozbou přechodu ke konkurenci.

**Odběratelé**. Působí podobně jako dodavatelé, pouze naopak. Snaží se snížit ceny, zlepšit kvalitu a požadují lepší servis, což zvyšuje náklady podniku a snižuje ziskovost prodeje.

**Substituty** působí na podnik tím, že poskytují odběratelům alternativu za naše zboží a tím tlačí ceny podniku pod jejich potenciální úroveň

**Současná konkurence**. Vliv konkurence je do značné míry podobný jako vliv substitutu, jen se jedná o přímou alternativu. Ovlivňuje ceny, objem tržeb (tržní podíl), míru nákladů na investice a inovace, tlačí na zvyšování kvality a produktivity a obecně ovlivňuje přežití firmy.

**Potencionální konkurence**. Noví hráči na trhu jsou značnou hrozbou především kvůli neočekávanosti jejich příchodu. Již tím, že můžou na trh proniknout, omezují podnik v jeho ziskovosti a nutí ho přijmout preventivní opatření.

**Riziko vstupu do odvětví:**

- náklady na vstup do odvětví,
- potřeba častých investic,
- přístup k novým zdrojům,
- legislativa, ochrana trhu,
- přístup k distribučním cestám,
- očekávaná odvetná opatření,
- silný značka.

**Vyjednávací síla dodavatelů:**

- náklady na změnu dodavatele,
- existence náhradních vstupů,
- koncentrace dodavatelů,
- významnost objemů objednávek,
- nebezpečí integrace dodavatelů s některým odběratelem,
- existence dohod mezi dodavateli,
- poměr nákladů vstupů k ceně produktu.

**Vyjednávací sílu odběratelů:**

- koncentrace odběratelů ke koncentraci dodavatelů,
- objem nákupů odběratelů,
- náklady odběratelů při přechodu k jinému dodavateli,
- informovanost zákazníků,
- schopnost integrace s producenty,
- možnost substituce výrobku nebo služby.

**Vliv substitutů:**

- relativní výše cen substitutů vztažená k ceně daného produktu,
- náklady přechodu odběratele k substitutu,
- sklon zákazníka k substituování výrobku.

**Míru rivality mezi konkurenty:**

- míra růstu odvětví,
- míra diferenciací mezi konkurenty,

- překážky odchodu z odvětví,
- ziskovost odvětví,
- překážky odchodu z odvětví,
- informační asymetrie mezi konkurenty.

Aby podnik věděl, jak se má silám popsaným v Porterově modelu účinně bránit, musí znát své silné a slabé stránky. Na jejich základě pak může identifikovat tržní příležitosti, případně míru ohrožení pro jeho existenci. Touto problematikou se zabývá analýza SWOT, která bude rozebrána v následující kapitole.

## 1.8 Swot Analýza

Analýza Swot se těší v dnešní době velké oblibě a to především kvůli své jednoduchosti, stručnosti a rychlosti provedení. Více než k detailní a sofistikované kvantitativní interní analýze podniku, má blíže k určení stěžejních oblastí, kterými se vedení podniku bude v blízké budoucnosti zabývat. Při její aplikaci jsou odhaleny hlavní potřeby, možnosti a cíle podniku, na něž navazuje proces tvorby strategie a její rozpracování do strategických a operativních plánů. Tato analýza vhodně doplňuje Porterův model pěti sil tím, že poukazuje na vnitřní kvality a nedostatky podniku a vztahuje je k okolnímu prostředí, jeho příležitostem a hrozbám.

Má-li být Swot analýza použita efektivně, je nutné ji zaměřit ke konkrétnímu cíli např. zvýšení ziskovosti či tržeb, snížení provozních nákladů, proniknutí na nové trhy apod. Potom jsou jednotlivé části analýzy zaměřeny takto:

- **Silné stránky:** vlastnosti podniku, které pomáhají dosáhnout stanoveného cíle,
- **Slabé stránky:** vlastnosti podniku, které mu překáží na cestě k danému cíli,
- **Příležitosti:** vnější podmínky, které pomáhají dosáhnout určeného cíle,
- **Hrozby:** vnější podmínky, které znesnadňují dosažení cíle.

Mezi často používané příklady v jednotlivých oblastech patří:

### **Silné stránky:**

- dobré jméno u zákazníků,
- silná a známá značka,
- nižší náklady plynoucí z know-how,
- patenty, licence, vlastní technologie,

- výhradní přístup ke důležitým zdrojům,
- zavedená distribuční síť.

**Slabé stránky:**

- špatná nákladová struktura,
- omezený přístup k důležitým zdrojům,
- slabá pozice na trhu, omezený přístup k distribučním kanálům,
- nekvalitní řízení podniku, absence strategie,
- špatné jméno mezi zákazníky,
- neznámá značka - "No-name".

**Příležitosti:**

- nové nebo neuspokojené potřeby zákazníků,
- vyvinutí nové technologie,
- uvolnění regulací, norem, standardů,
- odstranění překážek mezinárodního obchodu.

**Hrozby:**

- změna v preferencích zákazníka směrem od výrobku podniku,
- objevení se nových substitutů na trhu,
- nové nebo často měněné nařízení vlády,
- rostoucí síla odběratelů a dodavatelů,
- vstup nových konkurentů na trh,
- neočekávaný růst cen materiálů.

Cílem Swot analýzy není vytvoření seznamu faktorů, které ovlivňují podnik. Smyslem je zamyslet se, co je důležité pro dosažení určeného cíle. Jestliže je cílem dosažení vyšší rentability nebo nižších nákladů, je třeba tuto „měkkou“ analýzu doplnit o analýzu finanční, která poskytne přesný obraz o finanční situaci podniku. Finanční měřítka a ukazatele jsou rovněž integrované do jednotlivých perspektiv BSC a tedy její použití se samo nabízí.

## 1.9 Finanční analýza

Finanční analýza je jedním ze základních nástrojů analýzy hospodaření společnosti. Finanční ukazatele jsou hojně využívány při zjišťování finanční situace podniku, vyhodnocení produktivity a efektivnosti řízení podniku, nalezení trendů u jednotlivých ukazatelů a odhalení příčin zlepšení či zhoršení hospodářské situace podniku na základě finančních údajů. Zájemci o tyto informace jsou nejenom manažeři odpovědní za dlouhodobou prosperitu podniku nebo investoři, ale také banky, zejména pokud podnik potřebuje získat od banky úvěr.

Základními zdroji informací finanční analýzy jsou účetní výkazy a to rozvaha majetku a zdrojů jeho krytí, výkaz zisku a ztrát a přehled peněžních toků – cash-flow. Takto získané údaje jsou dále zpracovány a to nejčastěji pomocí poměrových ukazatelů. Poměrových finančních ukazatelů se postupem času vyvinulo značné množství [6].

Praktickým používáním se vyčlenily tyto skupiny ukazatelů:

- **výnosnost** (rentabilita)
- **aktivita** (rychlost a doba obratu prostředků, aktiv)
- **platební schopnost**
- **finanční stabilita a zadluženost**
- **ukazatele kapitálového trhu**

První skupinu ukazatelů tvoří **ukazatele výnosnosti** tj. schopnosti dosahovat zisku, všeobecně akceptovaného vrcholového ukazatele efektivnosti podniku, jenž zhodnocuje vložený kapitál. Proto se vyjadřuje poměrem zisku ke kapitálovým vstupům. Mezi nejběžnější ukazatele patří:

- **rentabilita celkového kapitálu,**
- **rentabilita vlastního kapitálu,**
- **rentabilita tržeb, resp. zisková marže,**
- **rentabilita nákladů.**

Druhou skupinu tvoří **ukazatele aktivity** tj. ukazatele relativní vázanosti kapitálu v jednotlivých formách majetku. Umožňují vyjádřit, kvantifikovat a tedy i analyzovat, jak účinně, intenzivně a rychle podnik využívá svůj majetek. Cílem je odhalit úseky hospodaření, které jsou nejméně aktivní a optimalizovat jejich výši. Tyto ukazatele se vyskytují ve dvou podobách:

- **rychlost obratu**, tj. kolikrát se určitá položka či skupina položek přemění do jiné položky za určité období,
- **doba obratu** vyjadřující délku období, které je nutné k uskutečnění jednoho obratu.

Další skupinu představují **ukazatele platební schopnosti**, tj. likvidity. Cílem těchto ukazatelů je vyjádřit potenciální schopnost podniku hradit včas své splatné závazky. Základním rozporem v této oblasti je zajištění dostatku likvidních prostředků s rezervou na nepředvídatelné situace, avšak bez nadměrného umrtvování kapitálu. Platební schopnost se vyjadřuje pomocí ukazatelů:

- **běžná neboli celková likvidita**,
- **pohotová likvidita**,
- **peněžní neboli okamžitá likvidita**.

Čtvrtá skupina je tvořena **ukazateli finanční stability** vyplývající hlavně ze zadluženosti podniku, tj. poměru vlastních a cizích finančních zdrojů. Zde se hodnotí optimální struktura vlastních a cizích zdrojů. Rostoucí míra cizího kapitálu vůči vlastnímu kapitálu na jednu stranu snižuje náklady celkového kapitálu, avšak na stranu druhou zvyšuje riziko pro věřitele a investory, čímž stěžuje jeho další získávání. Za nejdůležitější ukazatele se považují:

- celkové dluhy (cizí zdroje) k celkovým aktivům, tzv. **věřitelské riziko**,
- **vlastní kapitál k celkovým aktivům**,
- **celkové dluhy (cizí zdroje) k vlastnímu kapitálu**,
- **úrokové krytí**,
- **doba splácení dluhů**.

Pátou skupinu tvoří **ukazatele kapitálového trhu**, které se zabývají výkonnosti akciových společností. Tyto ukazatele v diplomové práci nebudou využity.

**Tab. 1.1 Vybrané ukazatele finanční analýzy**

Název ukazatele	Vzorce	Vysvětlení
<b>Ukazatele výnosnosti</b>		
Rentabilita celkového kapitálu (ROA)	EBIT/A	celková efektivnost podniku (+)
Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)	EAT/VK	míra zhodnocení vlastního kapitálu (+)
Rentabilita tržeb resp. provozní ziskové rozpětí	EBIT/T	schopnost podniku dosahovat zisku při dané úrovni tržeb (+)
Rentabilita nákladů	N/T	míra nákladovosti tržeb (rozkládá se dále na jednotlivé složky nákladů) (-)
<b>Ukazatele aktivity</b>		
Rychlost obratu majetku	T/A	efektivnost a intenzita využívání majetku (+)
Rychlost obratu pohledávek	T/P	kolikrát za rok jsou pohledávky přeměněny v peněžní prostředky (+)
Doba obratu pohledávek (inkasní období)	P/T * 365	po kolika dnech jsou v průměru uhrazeny pohledávky (-)
Rychlost obratu zásob	T/Za	intenzita využití zásob v podniku (+)
Doba obratu zásob	Za/T * 365	jak dlouho jsou oběžná aktiva vázaná ve formě zásob (-)
Doba splacení závazků (platební disciplína dlužníků)	KZ/T * 365	po kolika dnech jsou v průměru splaceny krátkodobé závazky (+)
Obrat pracovního kapitálu	T/PK	rychlost s jakou se pracovní kapitál proměňuje v peněžní prostředky (+)
<b>Platební schopnost</b>		
Běžná likvidita	OA/KZ	kolikrát pokrývají oběžná aktiva krátkodobé závazky podniku (1,5 - 2,5)
Pohotová likvidita	(KPO+FM)/KZ	schopnost splatit krátkodobé závazky bez prodeje zásob (1-1,5)
Okamžitá likvidita	FM/KZ	schopnost podniku okamžitě uhradit své krátkodobé závazky (0,2-1)
<b>Finanční stabilita</b>		
Věřitelské riziko	CZ/A	míra zadluženosti podniku
Poměr vlastního kapitálu k celkovým aktivům	VK/A	určuje do jaké míry jsou aktiva financována kapitálem majitelů, akcionářů
Poměr cizích zdrojů k vlastnímu kapitálu	CZ/VK	poměr cizího kapitálu podniku k vlastnímu kapitálu
Úrokové krytí	EBIT/ú	kolikrát celkový efekt hospodaření převyšuje úrokové platby (+)
Doba splácení dluhů	CZ/(EAT+OP)	vyjadřuje představu, za jak dlouho by byli dluhy podniku splaceny (-)

Poznámky: [5]



EBIT – zisk před úroky a zdaněním  
 EAT – zisk po zdanění a úrocích  
 A – celková aktiva  
 CZ – cizí zdroje  
 VK – vlastní kapitál vložený majiteli nebo akcionáři  
 T – celkové tržby  
 N – celkové náklady  
 Zá – průměrný stav zásob  
 PK – pracovní kapitál tj. oběžná aktiva – krátkodobé závazky  
 KZ – krátkodobé závazky  
 FM – finanční majetek tj. peníze, ceniny, účty v bankách apod.  
 OA – oběžná aktiva krátkodobá  
 KPO – průměrný stav krátkodobých pohledávek  
 ú - úroky  
 OP – odpisy

### **1.9.1 Pyramidový rozklad ukazatelů rentability**

Chceme-li mít lepší přehled o produktivitě kapitálu a o tom čím je tvořena, je nutno rozložit ukazatele rentability do jejich dílčích ukazatelů, abychom zjistili příčiny skutečného stavu. Takto například zjistíme, že podnik může vytvářet vysoké rezervy a opravné položky, čímž zvyšuje náklady a snižuje výsledek hospodaření nebo může rozpouštět rezervy vytvořené v minulosti, případně prodávat majetek, čímž zvyšuje celkové výnosy. Podobně lze rozložit jakýkoliv ukazatel..

#### **1.9.1.1 Rozklad rentability celkového kapitálu**

Na rentabilitu celkového kapitálu má vliv ziskové rozpětí a obrat celkových aktiv – Du Pont rovnice, respektive kombinace těchto dvou ukazatelů. Zatímco vysoká ziskovost tržeb je převážně výsledkem dobré kontroly nákladů, hospodárnosti při vynakládání prostředků, při spotřebě kapitálu, vysoký obrat celkových aktiv je projevem efektivního využívání kapitálu, resp. majetku, se kterým podnik hospodáří.

$$ROA = \text{zisk/tržby} \times \text{tržby/aktiva}$$

#### **1.9.1.2 Rozklad rentability vlastního kapitálu**

Ukazatel rentability vlastního kapitálu lze rozdělit na součiny tří dílčích ukazatelů:

- čisté ziskové rozpětí,
- obrat celkových aktiv
- finanční páka – poměr celkových aktiv a vlastního kapitálu.

$$ROE = \text{zisk po zdanění/tržby} \times \text{tržby/aktiva} \times \text{aktiva/vlastní kapitál}$$

Zvýšení podílu cizích zdrojů, tedy zadluženosti, které se projeví v růstu ukazatele finanční páka, má podle tohoto vztahu pozitivní vliv na rentabilitu vlastního kapitálu. Avšak na druhé straně zvýšení podílu cizích zdrojů je zpravidla provázeno zvýšením úroků, které snižují podíl zisku plynoucího investorům (vlastníkům) a způsobuje tím pokles rentability vlastního kapitálu. To je patrné z následujícího rozkladu čistého ziskového rozpětí, jenž se dá dále rozložit na další tři ukazatele, které lépe zachycuje dělení zisku a jeho vliv na rentabilitu vlastního kapitálu. [5]

$$EAT/T = EBIT/T \times EBT/EBIT \times EAT/EBT$$

EBIT/T – provozní ziskové rozpětí

EBT/EBIT - úroková redukce

EAT/EBT – daňová redukce

Celý rozklad ROE pak tedy je:

$$ROE = EBIT/T \times EBT/EBIT \times EAT/EBT \times T/A \times A/VK$$

Platí následující obecná souvislost:

1. Je-li rentabilita celkového kapitálu vyšší než úroková míra, tzn. zisk z použití cizích zdrojů, vyšší než úroky placené z cizích zdrojů, pak zvýšení podílu cizích zdrojů pozitivně ovlivňuje rentabilitu vlastního kapitálu. Rentabilita vlastního kapitálu roste se stoupající zadlužeností.
2. Naopak, bude-li úroková míra za cizí kapitál vyšší než rentabilita celkového kapitálu, bude zvýšený podíl cizích zdrojů snižovat rentabilitu vlastního kapitálu.
3. Jestliže se úroková míra za cizí kapitál rovná rentabilitě celkového kapitálu, pak je rentabilita vlastního kapitálu rovna rentabilitě celkového kapitálu a úrokové míře za cizí kapitál. V tom případě je jedno, jaká je struktura vlastního a cizího kapitálu.

$$EBT/EBIT \times A/T > 1$$

Zda dále zadlužovat podnik nebo naopak oddlužovat nám napoví ziskový účinek finanční páky nebo-li multiplikátor jmění akcionářů. Pokud je vyšší než jedna, zadlužování podniku má pozitivní vliv na růst rentability vlastního kapitálu.

### 1.9.2 Metody vyčíslení změn analytických ukazatelů na ukazateli syntetickém

Metody vyčíslení absolutního a relativního vlivu analytických ukazatelů na ukazatel syntetický jsou základními nástroji hodnocení vývoje podniku a příčin změn v jeho majetkové nebo jiné struktuře.

Existují dvě základní vazby mezi ukazateli a to **aditivní** pro součet a rozdíl nebo **multiplikativní** pro součin či podíl.

#### Aditivní [5]

$$\Delta x = \Delta a \pm \Delta b$$

$$(Ix - 1) \cdot 100 = \pm \frac{\Delta a}{\Delta x} \cdot (Ix - 1) \cdot 100 \pm \frac{\Delta b}{\Delta x} \cdot (Ix - 1) \cdot 100$$

#### Multiplikativní (Log) [5]

$$x = a \cdot b \quad \text{alebo} \quad x = a : b$$

$$\Delta x = \frac{\log Ia}{\log Ix} \cdot \Delta x \pm \frac{\log Ib}{\log Ix} \cdot \Delta x$$

$$(Ix - 1) \cdot 100 = \frac{\log Ia}{\log Ix} \cdot (Ix - 1) \cdot 100 \pm \frac{\log Ib}{\log Ix} \cdot (Ix - 1) \cdot 100$$

V případě multiplikativní vazby bylo použito logaritmické funkce. Její výhodou oproti metodě postupných změn je její vyšší přesnost. Na druhou stranu pokud nám vychází záporný koeficient, musíme použít buď metodu postupných změn nebo funkční metodu.

Hlavní důraz z hlediska finanční analýzy je kladen na vypovídací schopnost poměrových ukazatelů, vzájemné vazby a závislosti, způsob jejich interpretace a jaký význam je jim přisuzován pro posouzení ekonomické situace podniku. Je tedy třeba rozumně vybírat poměrové ukazatele testující nejzávažnější souvislosti.

Finanční analýza byla poslední kapitolou teoretické části a nyní můžeme přejít k samotné analýze podniku. Předtím však ještě uvedme cíle diplomové práce.

### **1.10 Cíle práce**

Cílem diplomové práce je na základě provedených analýz a to:

- Porterova modelu pěti sil,
- vybraných ukazatelů finanční analýzy,
- analýzy bodu zvratu,
- SWOT analýzy.

nalézt nejdůležitější oblasti, na které by se měl majitel podniku zaměřit, a vytyčit v nich cíle, měřítko a konkrétní kroky v duchu metody Balanced Scorecard.

## **2 Charakteristika firmy a trhu a metodika práce**

### **2.1 Charakteristika podniku a trhu**

Přáním majitele firmy bylo, aby informace vedoucí k jeho identifikaci konkurenci nebo jiným subjektem byly vynechány pro případ, že by měli by využity v jeho neprospěch. Proto v této práci autor nebude uvádět žádná jména ani jiné identifikační znaky firmy.

Analýzovaný podnik patří do skupiny malých podniku, jak svým obratem do 10 mil. Kč tak i počtem zaměstnanců tj. 12. Jedná se o fyzickou osobu, jehož oborem podnikání je zajištění přepravy zboží pro jeden z větších tuzemských pivovarů. Konkrétně se jedná o přepravu pивních sudů a láhvového piva z areálu pivovaru na místo určené odběratelem pivovaru.

Mezi hlavní odběratele pivovaru patří maloobchody, střední a velké obchodní řetězce (Hruška, Tesco, Makro, Interspar atd.), restaurace, hospody a sportovní areály. Tito odběratelé jsou rozprostřeni po celém kraji, což odpovídá i působnosti podniku.

Dopravní podnik byl založen zaměstnancem pivovaru v roce 1997. Tehdy se mu naskytla možnost založit si svou vlastní firmu, protože daný pivovar se rozhodl zrušit vlastní autodopravu a využít dodavatelský způsob přepravy. V té době zajišťovali dopravu další čtyři firmy, ze kterých během několika let zbyly jen tři. Tyto tři firmy se podílely na přepravě zboží ve stejném poměru tj. každá ovládala 1/3 přepravy.

Tento rok 2008 byl pro dopravní podnik zlomový, protože byl osloven vedením pivovaru zda by nepřevzal přepravu za jednu z firem, která nevyhovovala jak jejich představě kvalitního dodavatele služby, tak z pohledu nabízené ceny. Ačkoliv se tímto naskytla majiteli možnost zvýšit svůj tržní podíl na 2/3, nabídku odmítl kvůli nevýhodné ceně přepravy požadované pivovarem při zvětšení objemu přepravy. Tato nabídka byla akceptována druhou firmou, která se cenově přizpůsobila požadavkům pivovaru a tím podle majitele přešla na nerentabilní ceny. Podrobněji bude tato situace rozebrána v Porterově modelu pěti sil.

Trh v němž se tedy firma pohybuje je saturovaný a další větší růst je možný jedině převzetím konkurenčního podniku nebo jeho zakázek na přepravu piva.

## **2.2 Cíle, záměry a současná strategie podniku**

Dopravní podnik byl založen majitelem, protože se mu naskytla výhodná příležitost. Cílem bylo se osamostatnit a získat větší finanční nezávislost. Postupem času se jeho vozový park rozrůstal současně s najímáním nových zaměstnanců. Největší nárůst firma zaznamenala za poslední čtyři roky, kdy zvýšila svou přepravní kapacitu přibližně trojnásobně oproti předešlým létům. Jednalo se především o kompletní obměnu vozového parku nákupem nových nákladních automobilů. Tento růst firmy byl financován vlastními prostředky, konkrétně vytvořeným ziskem, jenž byl použit na splátky finančního leasingu.

V současnosti je hlavním cílem podniku poskytování kvalitních služeb tj.

- spolehlivost dodání zboží odběrateli pivovaru v určeném čase,
- flexibilita při neočekávaných požadavcích pivovaru (neplánovaná přeprava),
- korektní chování zaměstnanců k odběratelům pivovaru,
- udržení vyšších mezd zaměstnanců a tím jejich spokojenosti a loajality.

Kromě toho podnik usiluje o udržení si vyšší ceny, která plyne z poskytování kvalitnějších služeb oproti konkurenci. Protože pivovar se rozhodl zrušit některé sklady, které sloužily i jako prodejny, firma očekává nárůst objemu přepravovaného piva a chystá se opět expandovat. Podle majitele půjde však o růst konzervativní, v malé míře.

Strategie firmy je založena na poskytování vyšší kvality služeb než konkurence a tím dosáhnout vyšších cen při vyjednávání s pivovarem. Vyšší kvality je dosaženo především:

- vyššími mzdami zaměstnanců oproti konkurenci,
- dlouholetými zkušenostmi v oboru a dokonalou znalostí potřeb a poměrů v pivovaru,
- ochotou vyhovět nepředvídaným a náhlým žádostem vedení pivovaru na mimořádnou přepravu zboží,
- novým vozovým parkem, tj. nižší poruchovost stroje, vyšší užitečné naložení,
- dohledem na plnění povinností zaměstnanci (jejich chování vůči zákazníkovi).

Majitel firmy je zároveň jediným vedoucím firmy, ostatní zaměstnanci jsou jeho podřízení. Jelikož je zároveň i zaměstnancem, nezbývá mu na strategické plánování příliš času. Většinu času tráví operativní činností tj. samotnou prací jako řidič, kontaktem s dispečerem nebo vedením pivovaru, řešením operativních problémů ostatních zaměstnanců (poruchy vozidel, nepřesné faktury, atd.), kalkulace mezd apod. Jeho evidence se skládá z přehledu najetých kilometrů jednotlivých vozidel, spotřebovaných pohonných hmot a měsíčních tržeb. Tyto údaje jsou doplněny o daňovou evidenci, kterou mu zpracovává externí účetní pomocí účetního programu.

## **2.3 Metodologie práce**

Protože většina plánování budoucího vývoje podniku probíhá na bázi operativního rozhodování a využívání náhlých příležitostí, chce se tato práce zaměřit na strategickou část plánování. Konkrétně odhalení důležitých oblastí, které díky operativní činnosti majitele mohly být přehlednuty, dále nalezením vhodných cílů a jejich měřítek v daných oblastech a navržení systému jejich měření. Nakonec bude následovat navržení možných kroků, které by majitel mohl podniknout.

K dosažení tohoto záměru bude nutné analyzovat dopravní podnik z několika hledisek.

1. První analýzou bude **Porterův model pěti sil**, který poodhalí vliv důležitých sil jenž na podnik neustále působí a ovlivňují jak jeho chování, tak výsledky jeho hospodaření. Informace potřebné k provedení této analýzy budou získány na základě konzultací s majitelem firmy, přímého pozorování v provozu firmy, dostupné literatury a internetu.
2. **Finanční analýza** – v této části budou prozkoumány základní finanční ukazatele hospodaření firmy, jejichž využití může v budoucnu posloužit například při žádosti o úvěr v bance. Analýza by měla poskytnout „tvrdá měřítka“, jejichž sledováním bude mít majitel větší přehled o finanční situaci v podniku a jeho potenciálu do budoucna. Zdrojem informací budou souhrne údaje daňové evidence z: peněžního deníku, výkazu příjmů a výdajů a výkazu o majetku a závazcích.
3. **Analýza bodu zvratu** – cílem této analýzy je nejen identifikovat kritický bod hospodaření firmy ale i poskytnout majiteli větší přehled o struktuře jeho nákladů, určení informačních potřeb pro jejich pravidelné sledování a stanovení limitních hranic pro jeho hospodářskou činnost z pohledu jeho fixních a variabilních nákladů, ceny a objemu tržeb. K provedení analýz budou využity údaje z výkazu příjmů a výdajů, osobní evidence majitele o najetých kilometrech, spotřebě pohonných hmot a přílohy k uzávěrce daňové evidence.
4. V závěru této části bude provedena **analýza SWOT**. Bude zaměřena na nastínění silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb, které výrazně ovlivňují hospodaření podniku. Její informační základna je tvořena převážně konzultacemi s majitelem, pozorováním provozu firmy a informacemi získanými z předešlých třech analýz.

Na základě takto získaných údajů budou nalezeny oblasti zvýšeného zájmu firmy na něž bude navazovat návrh systému měření, konkrétních měřítek, jejich cílových hodnot a možných kroků jak jich dosáhnout v souladu se základními principy metody Balanced Scorecard.

Závěrečná část bude věnována shrnutí klíčových poznatků o zkoumaném objektu, jak byly tyto informace zjištěny, zda se podařilo navrhnout taková opatření, která pomohla k vyřešení problému a k dosažení stanoveného cíle této práce.

## **3 Analýza podniku**

### **3.1 Porterův Model pěti sil**

Chceme-li mít lepší představu o zásadních vlivech, které přímo formují a ovlivňují chování a hospodaření podniku, Porterův model pěti sil je výbornou pomůckou. Základem analýzy je určení hlavních sil, kterými jsou Dodavatelé, Odběratelé, Substituty, Současná konkurence a Potenciální konkurenti. Tyto jednotlivé faktory pak dále rozvádí do podrobností a určuje míru jejich vlivu na konání podniku. Významnost jednotlivých faktorů bude ohodnocena podle důležitosti a to známkami 1,2,3, kde 3 je velmi významný vliv a naopak. Celkový vliv na hospodaření firmy bude vypočten na základě aritmetického průměru jednotlivých faktorů.

#### **3.1.1 Dodavatelé**

Dopravní podnik má tři hlavní dodavatele a to: dodavatele pohonných hmot (Aral), poskytovatele servisních služeb pro podniková vozidla a poskytovatele odstavného parkoviště spojeného s pronajímáním šaten pro zaměstnance podniku.

##### **Dodavatel pohonných hmot**

Na trhu pohonných hmot (dále phm) existuje dostatečné množství dodavatelů, kteří si navzájem silně konkurují a proto jsou bariery a náklady přechodu k jinému dodavateli malé. Na druhou stranu, podnik využívá platebních karet Aral, které poskytují při určitém množství odebraných phm, množstevní slevu. Ačkoliv cenový rozdíl mezi dodavateli do malé míry existuje, hlavním činitelem ovlivňující ceny dodavatelů phm jsou odvozeny od cen ropy na světových trzích a současných zásobách. Náklady firmy spojené s nákupem phm patří k variabilní složce nákladů a v nemalé míře ovlivňují výsledné náklady firmy. (2)



### **Poskytovatel servisních služeb**

Spolehlivost a bezporuchovost používaných nákladních vozidel je kriticky důležitým faktorem ovlivňujícím kvalitu vnímanou zákazníkem – pivovarem – a zaměstnanci firmy. Proto jsou servisní služby hojně využívány, především preventivně k předcházení neočekávaných výpadků v běžném provozu firmy. Tyto nenadále výpadky nejen snižují kvalitu služby ale také výrazně zatěžují náklady firmy. V současnosti firma využívá servisních služeb smluvních partnerů leasingové společnosti, u které modernizovala svá vozidla, a je vázaná podmínkami leasingové smlouvy. Drobné opravy jsou prováděny vyškoleným zaměstnancem firmy. Cena a kvalita u ostatních dodavatelů těchto služeb značně kolísá. Bariéry a náklady spojené se změnou zaměstnavatele jsou nízké. Firma by měla před ukončením leasingové smlouvy důkladně prozkoumat vhodné dodavatele, protože od kvality a ceny této služby se odvíjí velká část nákladů firmy (především režijní náklady) a tedy samotná cena služby. (3)

### **Odstavné parkoviště**

Nákladní vozidla jsou každý den zaparkována na hlídaném odstavném parkovišti, které se nachází v těsné blízkosti areálu pivovaru, což šetří náklady firmy na pohonné hmoty a urychluje vykrytí výpadku některého z vozidel, pokud ovšem nejsou všechny v terénu. V areálu se rovněž nachází šatny zaměstnanců. Protože se jedná o starý objekt, jsou ceny nájmu v porovnání s alternativami výhodné. Podobných vhodných objektů není mnoho ale přesto tento fakt nemá vliv na růst ceny nájmu. Tyto náklady v celkových nákladech firmy nehrají významnou roli, což se může změnit kdyby byl tento areál z jakýchkoliv důvodů uzavřen. (1)

Současní jsou dodavatelé majitelem firmy hodnoceni jako dostatečně spolehliví a jejich cena v porovnání s konkurencí vyhovující. Do budoucna je vhodné zaměřit se na výběr vhodného poskytovatele servisu. Vliv na hospodaření a chování firmy (2).

### **3.1.2 Odběratelé**

Jediným odběratelem dopravní firmy je pivovar, pro který tato firma zajišťuje expedici piva a vyúčtování rozvezeného zboží (3). Z tohoto faktu vyplývá pro firmu několik důležitých skutečností.

První důležitým faktem je, že tržby dopravního podniku jsou naprosto odkázány na jediného zákazníka a jeho výkyvy v prodeji či spotřebě jeho zboží (3). Druhým faktem je, že pivovar velmi výrazně ovlivňuje výslednou cenu přepravy (3). Ačkoliv si majitel firmy v minulých letech dokázal vyjednat s pivovarem lepší ceny než jeho konkurence, především kvůli jeho spolehlivosti a kvalitě přepravy, tato výhoda bude v nejbližším období nejspíš zrušena díky výrazně nižší ceně konkurence, která se pohybuje na úrovni nákladů přepravy.

Náklady na změnu dodavatele (analyzovaný podnik) pro pivovar nejsou velké. Přepravované zboží se jednoduše přidělí konkurenčnímu podniku. Nasvědčují tomu zkušenosti z minulosti, kdy z původních čtyřech přepravců zbyli pouze dva s tím, že předešli dva byli pohlceni jejich konkurenty. Bariérou ovšem může být oslabení vlastní vyjednávací pozice pivovaru vytvořením jediného přepravce veškerého zboží. (2)

Dopravní firma rovněž nezaznamenala žádné signály, že by se pivovar v blízké budoucnosti chystal vytvořit vlastní přepravu zboží a tím vytlačil oba konkurenty.

Vliv odběratele na tržby a cenu dopravního podniku jsou zásadní a proto mají nejvyšší hodnocení (2,8)

### **3.1.3 Vliv substitutů**

Jak bylo uvedeno výše, substitutem k přepravě dopravním podnikem může být vytvoření vlastní přepravy pivovarem. Do této chvíle nebyly zaznamenány signály, které by naznačovaly, že by pivovar nebyl spokojen s dodavatelským způsobem přepravy. Na základě informací získaných o konkurenčním pivovaru působícím v tomtéž kraji bylo zjištěno, že cena za kterou jezdí analyzovaná firma je o jednu osminu nižší než cena za kterou jezdí přepravci u konkurenčního pivovaru. Z toho lze usoudit, že již teď pivovar šetří na těchto nákladech oproti konkurenci. (1)

Do jisté míry může být považováno za substituci klasického rozvozu piva v sudech a lahvích, nová metoda rozvozu pomocí tzv. „tanků“ – velkoobjemových nádrží o objemu 5 nebo 10 hl. Na základě informací zjištěných z tisku a zpráv vydávaných velkými pivovary, nemá však tato možnost v budoucnu velké využití. (1)

Obecně vliv možné substituce služby na hospodaření firmy není veliký (1)

### **3.1.4 Současná konkurence**

Protože dopravní firma poskytuje své služby pouze jednomu pivovaru a nezvažuje rozšíření svých služeb, má k roku 2008 pouze jednoho přímého konkurenta, který má 2/3 podíl na trhu vzhledem k hmotnosti přepravovaného množství (3). Intenzita konkurence je docela veliká. Během několika let z původních čtyř zůstali jen dva přepravci a v minulém roce konkurent analyzovaného podniku přistoupil na nižší ceny pivovaru, čímž zvýšil tlak na pokles ceny služby (3). Do jisté míry existuje ovlivňování důležitých osob pomocí „obálkové metody“. Oba konkurenti mají díky dlouhodobému působení celkem dobrý přehled o důležitých informacích o pivovaru a do jisté míry i o konkurentovi a jeho nákladech (2).

Míra růstu poptávky po závozu piva se výhradně odvíjí od spotřeby piva v daném regionu, která vykazala 6% nárůst, což je vyšší růst než průměr v odvětví (3,2%). Ziskovost provozované služby však není příliš vysoká díky obchodní strategii pivovaru, která je zaměřená na poskytování nižších cen piva než konkurence, což se přenáší i do nákladů přepravců. Rozdíl mezi konkurenty je ve vyšší kvalitě analyzované firmy spojené s vyšší cenou a nižší kvalitě společně s nižší cenou u jejího hlavního konkurenta (3).

Překážky odchodu z daného trhu jsou malé, jelikož nákladní auta mohou být využita v jakémkoliv přepravě aniž by muselo dojít k jejich modifikaci. (2)

Vliv konkurence na chování dopravního podniku a jeho přežití je zásadní především kvůli výraznému tlaku na cenu a možnému převzetí celého tržního podílu firmy (2,6)

### **3.1.5 Potencionální konkurenti**

Vstup nového konkurenta poskytujícího přepravu zboží je závislý na rozhodnutí vedení pivovaru (1). Předešlé kroky pivovaru nasvědčují spíše o zachování současné situace dvou dopravců nebo přechod jen k jednomu dodavateli. Náklady na vstup na trh zahrnují pouze náklady na nákup nákladních vozidel, jejich přestříkání podle specifikací pivovaru a zaškolení zaměstnanců (2). Jedná-li se o dopravní firmu, tyto náklady odpadají.

Faktorem působícím proti vstupu nových konkurentů je nízká ziskovost díky zvolené cenové strategii pivovaru. Proto potenciální ohrožení plyne pouze od vstupu finančně silného konkurenta, který by svou dlouhodobou nízkou cenou vytlačil současné dopravce, případně by současné firmy odkoupil od jejich majitelů (2).

Tento faktor ovlivňuje současné chování firmy v malé míře (1,7).

### 3.1.6 Shrnutí

V analýze se projevil jako nejvlivnější faktor působící na hospodaření firmy její odběratel, pivovar, s hodnotou 2,8. Rozhodující vliv je tvořen tím, že je jediný zákazník, určuje přidělenou výši přepravovaného zboží a výrazně ovlivňuje výslednou cenu přepravy. Tímto zásadně ovlivňuje tržby podniku a jeho hospodářský výsledek.

Druhou nejvýznamnější silou byla určena intenzita současné konkurence s hodnotou 2,6. Mezi podstatnými faktory byl 2/3 tržní podíl konkurenta firmy, nižší cena konkurence a nízká ziskovost poskytované služby.

Dále následuje středně silný vliv vyjednávací síly dodavatelů (2), rizika vstupu nových konkurentů (1,7) a nakonec malý vliv substituce služby (1). Z těchto sil byly identifikovány dva důležité faktory a to vliv servisních služeb a ceny pohonných hmot na náklady firmy.

## 3.2 Finanční analýza

Finanční analýza je v této práci zařazena z několika důvodů.

1. V současnosti není na trhu úspěšný podnik, který by si mohl dovolit hospodařit bez kontroly základních finančních ukazatelů a jejich zpětné vazby - finanční analýzy.
2. Analyzovaný podnik v této oblasti zaostává a tyto informace v budoucnu využije.
3. Výstupy analýzy poslouží pro navrhovaný systém měření v závěru práce.

Postup:

1. Z účetních zdrojů budou vybrány potřebné údaje k výpočtu základních ukazatelů. Přehled o majetku a závazcích a Přehled o příjmech a výdajích najdete v **příloze č. 1 a 2**.
2. Výpočet ukazatelů, jejich srovnání s minulými roky a hlubší analýza vedoucí k zjištění příčin odchylek.
3. Interpretace ukazatelů v kontextu současného hospodaření firmy.
4. Shrnutí podstatných výstupů analýzy.

K účetním zdrojům je nutno poznamenat několik upřesňujících informací. Podnikatel nevede účetnictví v plném rozsahu ale v zjednodušené míře – daňové evidenci. Z tohoto faktu vyplývají následující omezení:

- a) Výnosy (tržby) a náklady jsou zaměněny za odpovídající příjmy a výdaje (rozlišuje se daňové hledisko).
- b) Nepočítá se s časovým rozlišením.

- c) Firma nemá téměř žádné zásoby, což plyne s předmětu jejího podnikání, a proto jsou zahrnuty rovnou do nákladů.
- d) Většina hmotného majetku je pořízován způsobem finančního leasingu. Ze zákona vyplývá, že po dobu leasingu je pronajímáný majetek společně s odpisy zahrnut v majetku leasingové společnosti. Z tohoto důvodu by účetní majetek společně s odpisy dopravního podniku výrazně zkresloval důležité ukazatele. Proto byl finanční leasing pojat jako dlouhodobý úvěr – tedy cizí zdroj kapitálu. Leasingové splátky, které byly zahrnuty do provozní režie, byly rozpočítány na dvě složky: úroky z úvěru a splátka jistiny, která odpovídá výši odpisu, respektive daňově uznatelnému nákladu.

Autorovi práce byly zpřístupněny pouze omezené souhrnné údaje o základních položkách účetní závěrky společně s obecnými informacemi o hospodaření firmy. Na tomto základě bude provedena i interpretace ukazatelů. Ačkoliv se autor snažil zmírnit potenciální vlivy vyplývající z výše zmíněných omezení, je třeba vzít v úvahu jistou malou odchylku u některých hodnot (především aktiva, cizí zdroje, odpisy a úroky). Souhrnné hodnoty pro výpočet jednotlivých ukazatelů naleznete v **příloze č.3**. Vypočtené hodnoty všech ukazatelů najdete v **příloze č.4**. Majitel firmy poskytl informace pouze za poslední dvě období, což výrazně snižuje odhad vývojových trendů ukazatelů.

Jelikož je rentabilita vložených prostředků nejčastěji zmiňovaným cílem majitelů, investorů a tudíž i managementu, první analyzovanou skupinou jsou ukazatele výnosnosti.

### 3.2.1 Ukazatelé výnosnosti

Jak již bylo dříve předesláno, ukazatelů rentability se používá pro hodnocení a posouzení celkové efektivnosti činnosti a výdělkové schopnosti podniku, pomocí nichž se vyjadřuje intenzita využívání, reprodukce a zhodnocení kapitálu vloženého do podniku.[7].

**Tab. 3.1 Ukazatelé rentability**

Ukazatel	2006	2007	Změna absolutní	Změna relativní %	Změna v p.b.
ROA	0,3659	0,1838	-0,1821	-49,77%	-18,21%
ROE	0,5886	0,2817	-0,3069	-52,14%	-30,69%
Rentabilita tržeb	0,1220	0,0826	-0,0394	-32,30%	-3,94%
Rentabilita nákladů	0,8881	0,9352	0,0471	5,31%	4,71%
Čisté ziskové rozpětí	0,0863	0,0521	-0,0342	-39,59%	-3,42%

### 3.2.1.1 Rentabilita tržeb – (EBIT/T)

**Ukazatel ziskovosti tržeb** vyjadřuje schopnost podniku produkovat zisk při dané úrovni tržeb, respektive jak velké množství zisku před zdaněním a úroky (EBIT) je firma schopna vyprodukovat z 1 Kč tržeb. V roce 2006 dokázal podnik vyprodukovat 12,2 Kč zisku ze 100 Kč tržeb, neboli zisk tvořil 12,2% z celkových tržeb. V roce 2007 klesla rentabilita tržeb o 32,3% oproti roku 2006, což odpovídá poklesu ziskovosti tržeb zhruba o 4 Kč zisku na 100 Kč tržeb.

**Tab. 3.2 Rentabilita tržeb**

Ukazatel	2006	2007	Delta	Index 07/06	Změna ukazatele v %	Absolutní vliv na syntetický ukazatel	Vliv p.b v
EBIT/T	0,1220	0,0826	<b>-0,0394</b>	0,6770	-32,30%		
T	7 697 155	9 687 109	1 989 954	1,2585	25,85%	<b>-0,0232</b>	-2,32%
EBIT	939 145	800 210	-138935	0,8521	-14,79%	<b>-0,0162</b>	-1,62%
N	6 835 892	9 059 659	2 223 767	1,3253	32,53%	<b>-0,2589</b>	-25,89%
T	7 697 155	9 687 109	1 989 954	1,2585	25,85%	<b>0,2317</b>	23,17%
ú	77 882	172 760	94 878	2,2182	121,82%	<b>0,0110</b>	1,10%

Hlavní vliv na pokles ziskového rozpětí má nárůst nákladů a to 26 p.b. na celkovou změnu. Tento pokles byl zmírněn nárůstem tržeb o +23 p.b. Celkově tedy lze konstatovat, že nárůst objemu rozvozu piva byl ve své podstatě pro podnik ztrátový. To znamená že v nákladech jsou skryty nadproporcionální složky, které omezují potenciál k růstu zisku. Tyto složky je nutno identifikovat a omezit.

### 3.2.1.2 Rentabilita nákladů – (N/T)

K poklesu rentability tržeb se váže nákladovost tržeb, protože je jejím doplňkovým ukazatelem ( $N/T = 1 - Z/T$ ). Z výsledovky můžeme odvodit, že růst nákladovosti je způsoben rychleji rostoucími náklady (32,53%) oproti tržbám (25,85%) v roce 2007, což vede k poklesu zisku a snížení rentability tržeb jak bylo kvantifikováno výše.

Protože náklady podniku za rok 2007 se vyvíjely dynamičtěji než tržby, je užitečné identifikovat hlavní změny ve struktuře nákladů.

**Tab. 3.3 Nákladovost tržeb**

Ukazatel	2006	2007	Delta	Index 07/06	Změna ukazatele v %	Absolutní vliv na syntetický ukazatel	Vliv v p.b
N/T	0,8881	0,9352	<b>0,0471</b>	1,0531	5,31%		
T	7 697 155	9 687 109	1 989 954	1,2585	25,85%	<b>-0,2096</b>	-20,96%
N	6 835 892	9 059 659	2 223 767	1,3253	32,53%	<b>0,2567</b>	25,67%
Mzdy	1 434 306	2 262 219	827 913	1,5772	57,72%	<b>0,0956</b>	9,56%
Provozní režie	1582716	2377928	795 212	1,5024	50,24%	<b>0,0918</b>	9,18%
Leasing	1383741	771774	-611 967	0,5577	-44,23%	<b>-0,0706</b>	-7,06%
ZP a SP	890 798	1 462 402	571 604	1,6417	64,17%	<b>0,0660</b>	6,60%
Odpisy	407837	797262	389 425	1,9549	95,49%	<b>0,0450</b>	4,50%
Spotřeba phm	915 897	1 032 835	116 938	1,1277	12,77%	<b>0,0135</b>	1,35%
Nákladové úroky	77882	172760	94 878	2,2182	121,82%	<b>0,0110</b>	1,10%
Nákup materiálu	32 795	67 063	34 268	2,0449	104,49%	<b>0,0040</b>	0,40%
Nájemné	109920	115416	5 496	1,0500	5,00%	<b>0,0006</b>	0,06%

**Nákladovost** tržeb v roce 2007 vzrostla na **93,52 Kč** nákladů na **100 Kč** tržeb, což znamená **nárůst o 4,71 p.b.** vůči roku 2006.

Vliv jednotlivých složek nákladů na změnu nákladovosti je seřazen v tabulce 3.4 sestupně. **Nejvýraznější vliv** na růst nákladovosti mají **mzdové náklady** s 16,16 p.b. (mzdy + SP a ZP – společný nárůst 1 399 517 Kč), následuje **provozní režie** 9,18 p.b. (nárůst 795 212 Kč) a **odpisy** s 4,5 p.b. (nárůst 389 425 Kč).

**Tab. 3.4 Dynamika nákladovosti tržeb**

Ukazatel	2006	2007	N/T 06	N/T 07	Dynamika nákladovosti v p.b. (N/T07-NT/06)	Celkový efekt růstu nákladovosti
T	7 697 155	9 687 109				
Mzdy	1 434 306	2 262 219	0,1863	0,2335	4,72%	457 100
Provozní režie	1 582 716	2 377 928	0,2056	0,2455	3,98%	386 031
Leasing	1 383 741	771 774	0,1798	0,0797	-10,01%	-969 707
ZP a SP	890 798	1 462 402	0,1157	0,1510	3,52%	341 305
Odpisy	407 837	797 262	0,0530	0,0823	2,93%	283 986
Spotřeba phm	915 897	1 032 835	0,1190	0,1066	-1,24%	-119 850
Nákladové úroky	77 882	172 760	0,0101	0,0178	0,77%	74 743
Nákup materiálu	32 795	67 063	0,0043	0,0069	0,27%	25 789
Nájemné	109 920	115 416	0,0143	0,0119	-0,24%	-22 922
<b>Náklady celkem</b>	<b>6 835 892</b>	<b>9 059 659</b>	<b>0,8881</b>	<b>0,9352</b>	<b>4,71%</b>	<b>456 476</b>

Z této tabulky můžeme vyčíst jak dynamicky se vyvíjely náklady v poměru k tržbám. Například mzdové náklady roku 2007 vůči tržbám zrychlili o 4,72 p.b., což je nárůst 4,72 Kč mzdových nákladů na 100 Kč tržeb oproti roku 2006. Naopak na spotřebovaných pohonných hmotách jsme ušetřili o 1,24 Kč více na 100 Kč tržeb než v roce 2006. **Celkový dopad růstu**

**nákladovosti** pak znamená, jak velká část nákladů byla spojena s růstem nákladovosti oproti nákladovosti loňského roku. Pak tedy hodnota **456 476 Kč** je částkou obětovanou z potenciálního zisku v důsledku nárůstu nákladovosti.

### 3.2.1.3 Rentabilita celkového kapitálu – ROA

Hlavními činiteli působícími na ROA je ziskovost tržeb a obrátka aktiv.

$$ROA = EBIT/T \times T/A$$

Z tohoto vzorce je patrné, že ROA může být zvyšováno kombinací rostoucí ziskovosti tržeb a vyšším využitím majetku.

**Tab. 3.5 Rentabilita celkového kapitálu**

Ukazatel	2006	2007	Absolutní změna	Index 07/06	Změna ukazatele v %	Absolutní vliv na změnu syntetického ukazatele	Vliv v p.b
ROA	0,3659	0,1838	<b>-0,1821</b>	0,5023	-49,77%		
EBIT/T	0,1220	0,0826	-0,0394	0,6770	-32,30%	<b>-0,1032</b>	-10,32%
T/A	2,9989	2,2250	-0,7739	0,7419	-25,81%	<b>-0,0789</b>	-7,89%
T	7 697 155	9 687 109	1 989 954	1,2585	25,85%	<b>0,0608</b>	6,08%
A	2 566 674	4 353 827	1 787 153	1,6963	69,63%	<b>-0,1398</b>	-13,98%
DHM	1685890	3243590	1557700	1,9240	92,40%	<b>-0,1218</b>	-12,18%
Hotovost	86382	145984	59602	1,6900	69,00%	<b>-0,0047</b>	-0,47%
Běžný účet	36545	0	-36545	0,0000	-100,00%	<b>0,0029</b>	0,29%
Pohledávky	757857	964253	206396	1,2723	27,23%	<b>-0,0161</b>	-1,61%

Na poklese ROA o 18,21 p.b. mělo **snížení ziskovosti tržeb** spojené s **nárůstem dlouhodobého majetku** výsledně **negativní vliv**. Jediné tržby pomohly ROA vzrůst o 6 p.b., což však nestačilo na utlumení celkového poklesu. Má-li ROA opět vzrůst je třeba zvýšit intenzitu využití majetku např. průměrné vyšší naložení automobilu, nebo zvýšit hodnotu ziskového rozpětí skrze vyšší tržby, vyšší ceny nebo snížení variabilních nákladů např. snížení mezd o 5%..



### 3.2.1.4 Rentabilita vlastního kapitálu - ROE

Rentabilita vlastního kapitálu vyjadřuje zhodnocení vlastních vložených prostředků majitelů, investorů nebo akcionářů. Na ukazatel působí tyto analytické ukazatele:

- obrat celkových aktiv,
- finanční páka
- provozní ziskové rozpětí
- úroková redukce
- daňová redukce

**Tab. 3.6 Rentabilita vlastního kapitálu**

Ukazatel	2006	2007	Absolutní změna	Index 07/06	Změna ukazatele v %	Absolutní vliv na změnu syntetického ukazatele	Vliv v p.b
ROE	0,5886	0,2817	<b>-0,3069</b>	0,4786	-52,14%		
A/VK	2,27	2,43	0,1541	1,0678	6,78%	<b>0,0273</b>	2,73%
T/A	3,00	2,22	-0,7739	0,7419	-25,81%	<b>-0,1243</b>	-12,43%
EAT/T	0,0863	0,0521	-0,0342	0,6041	-39,59%	<b>-0,2099</b>	-20,99%
EBT/EBIT	0,9171	0,7841	-0,1330	0,8550	-14,50%	<b>-0,0652</b>	-6,52%
EAT/EBT	0,7714	0,8051	0,0336	1,0436	4,36%	<b>0,0178</b>	1,78%
EBIT/T	0,1220	0,0826	-0,0394	0,6770	-32,30%	<b>-0,1624</b>	-16,24%
(Mzdy a SP ZP)/T	0,3021	0,3845	0,0824	1,2728	27,28%	<b>-0,3398</b>	-33,98%
Provozní režie/T	0,2056	0,2455	0,0398	1,1938	19,38%	<b>-0,1643</b>	-16,43%
(T-ost. náklady.)/T	0,8095	0,7922	-0,0172	0,9787	-2,13%	<b>-0,0711</b>	-7,11%
Leasing/T	0,1798	0,0797	-0,1001	0,4432	-55,68%	<b>0,4127</b>	41,27%

Z tabulky 3.6 můžeme snadno vyčíst pokles ROE o 30,69 p.b. za rok 2007, tedy na polovinu hodnoty minulého roku. Produktivita vloženého kapitálu tedy pro majitele klesla o 30,69 Kč zdaněného zisku na 100 Kč jeho vkladu. Co stojí za tímto poklesem? Odpověď musíme hledat v zhoršující se obrátce aktiv, která byla ovlivněna více než nárůstem tržeb nákupem dlouhodobého majetku. Avšak **největší vliv** na pokles rentability vlastního kapitálu má **redukce čistého ziskového rozpětí** -20,99 p.b., které při rozkladu bylo poznamenáno vyšším nárůstem nákladu oproti tržbám.

**Tab. 3.7 Ziskový efekt finanční páky**

Ukazatel	2006	2007
A/VK	2,27	2,43
EBT/EBIT	0,9171	0,7841
Ziskový účinek	2,09	1,90

Přestože ukazatele ROA a tedy i ROE v roce 2007 klesly na polovinu svých hodnot z roku 2006, výsledný ziskový efekt finanční páky se stále drží nad 1 a cizí kapitál tedy stále zvyšuje rentabilitu kapitálu vlastního. Stále tedy existuje prostor pro vyšší využití nového cizího kapitálu.

### 3.2.2 Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity poukazují na efektivnost a intenzitu využití majetku podniku. Obecně lze tvrdit, čím více tržeb vyprodukovaných na 1 Kč použitého majetku, tím lépe. Přesto význam má srovnávat pouze uvnitř daného odvětví, jelikož různé podniky vyžadují jinou majetkovou a kapitálovou strukturu. Pokud má podobný podnik vyšší aktivitu, např. rychlost obrátu celkových aktiv, může to znamenat, že svěřený majetek využívá efektivněji a produktivněji, až už z titulu lepší technologie, distribučních kanálů nebo strategického postavení na trhu.

**Tab. 3.8 Ukazatele aktivity**

Ukazatel	2006	2007	Absolutní změna	Index 07/06	Změna ukazatele v %	Absolutní vliv na změnu syntetického ukazatele
Obrátka aktiv	3,00	2,22	<b>-0,7739</b>	0,7419	-25,81%	
T	7 697 155	9 687 109	1 989 954	1,2585	25,85%	<b>0,5962</b>
A	2 566 674	4 353 827	1 787 153	1,6963	69,63%	<b>-1,3701</b>
Doba úhrady závazků	19,12	16,78	<b>-2,34</b>	0,88	-12,25%	
T	7 697 155	9 687 109	1 989 954	1,2585	25,85%	<b>4,1216</b>
KZ	403 227	445 293	42 066	1,1043	10,43%	<b>-1,7787</b>
Doba obrátu pohl.	34,84	32,44	-2,3928	0,9313	-6,87%	
Obrátka pohledávek	10,48	11,25	<b>0,7728</b>	1,0738	7,38%	
T	7 697 155	9 687 109	1 989 954	1,2585	25,85%	<b>2,4970</b>
P	734 635	861 055	126 420	1,1721	17,21%	<b>-1,7243</b>

#### 3.2.2.1 Rychlost obrátu celkového kapitálu

Srovnáme-li rychlost obrátu celkového kapitálu za rok 2006 (3,00) a 2007 (2,22) zjistíme, že intenzita využití klesla o  $\frac{1}{4}$  oproti stavu minulého roku. Důvodem je navýšení dlouhodobého majetku a to nákupem dvou nákladních vozů na úvěr. Toto navýšení DHM se podílelo na poklesu obrátky o -1,37 indexového bodu. Druhým důležitým faktorem je jejich pořízení během roku, což okamžitě navýší aktiva v rozvaze a však tržby se začínají tvořit až od druhé poloviny roku kdy byly auta pořízena. Přestože obrátka aktiv klesla, je to z důvodu

investic do zvýšení kapacity a do moderních spolehlivých strojů, což lze hodnotit kladně. V budoucnu se bude rychlost obratu DHM zvyšovat díky narůstajícím opravkám k DHM v kombinaci s vyššími tržbami za nové kapacity využité od začátku roku.

### 3.2.2.2 Rychlost a doba obratu pohledávek

Přeměna pohledávek v hotovost se zrychlila a to z 10,48 na 11,25. Na této změně se největším dílem účastnil nárůst tržeb o 2,5. Doba obratu se tedy snížila o 2,4 dnů na 32,44 Kč, což má pozitivní vliv na zvýšení peněžních toků.

### 3.2.2.3 Doba úhrady krátkodobých závazku

Závazky byly v průměru letošní rok splaceny už po 16,8 dnech, což je o 2,4 dnů dříve než loni. Porovnáme-li dobu inkasa pohledávek a dobu úhrady krátkodobých závazku, zjistíme rozdíl 17,4 dnů. Tento ukazatel svědčí o výborné platební morálce podniku avšak zbytečně se firma takto zbavuje volných peněžních prostředků, které by mohla jinak zhodnotit. V praxi pivovar, jediný zákazník firmy, platí s malými odchylkami na čas k 10. dni každého měsíce. Část těchto tržeb poté putuje k 15. dni v měsíci na účty zaměstnanců a zbytek prostředků je použit na opravy vozidel, platby DPH, faktury za phm a jiné položky. Majitel má povolené přecherpání účtu 500 000 Kč, které však téměř vůbec nevyužívá.

### 3.2.3 Ukazatele likvidity

**Tab. 3.9 Ukazatele likvidity**

Ukazatel	2006	2007	Změna absolutní	Změna relativní v %
Běžná likvidita	2,1843	2,4933	0,3089	14,14%
Pohotová likvidita	2,1267	2,2615	0,1348	6,34%
Okamžitá likvidita	0,3049	0,3278	0,0230	7,54%

Hodnoty ukazatelů především běžné a pohotové likvidity jsou na velmi dobré úrovni. V běžné likviditě oběžný majetek za rok 2007 převyšuje krátkodobé závazky 2,5krát s přírůstkem 0,31 násobku za uplynulý rok. U pohotové likvidity převyšuje krátkodobé pohledávky společně s finančním majetkem krátkodobé závazky 2,26krát s absolutním roční přírůstkem k ukazateli 0,13. Oba dva ukazatele se pohybují v rozmezí doporučených hodnot. Co se týče okamžité likvidity, finančního majetku, tj. hotovost, peníze na účtu a peněžní

ekvivalenty, na konci roku 2007 by pokryl 1/3 krátkodobým závazkům v případě, že by byly okamžitě splatné.

Celková likvidita podniku je na poměry malé firmy velmi solidní, což je dáno především korektním přístupem odběratele k hrazení faktur dopravního podniku. Nízká je pouze okamžitá likvidita, což může působit potíže především v případě, kdy z důvodu náhlé větší poruchy jednoho nebo více vozidel dojde k větším výdajům v hotovosti. Pro tento případ má majitel firmy sjednáno povolené přečerpání, které však podle jeho informací využil jen minimálně.

### 3.2.4 Ukazatele zadlužení

Poslední skupinou ukazatelů, které budou využity v této finanční analýze jsou ukazatele zadlužení. Tato oblast zajímá především investory, banky a jiné věřitele podniku zejména z hlediska míry rizikovosti vloženého cizího kapitálu. Protože cizí kapitál je levnější oproti kapitálu vlastnímu a to hlavně díky daňovému štítu, jeho využití v podnikání má pozitivní vliv na celkové hospodaření a rentabilitu firmy. S růstem zadluženosti ovšem stoupá riziko, které věřitelé podstupují, a to se odráží ve zvýšené ceně za cizí kapitál.

**Tab. 3.10 Ukazatele zadluženosti podniku**

Ukazatel	2006	2007	Absolutní změna	Změna ukazatele v %
Míra zadluženosti	0,5602	0,5882	0,0279	4,98%
VK/A	0,4398	0,4118	-0,0279	-6,35%
CZ/VK	1,2739	1,4281	0,1541	12,10%
Úrokové krytí	12,058	4,6319	-7,4266	-61,59%
Doba splácení dluhů	1,3411	1,9662	0,6251	46,61%

Míra zadluženosti udává poměr v jakém je majetek hrazen cizím a vlastním kapitálem. V případě dopravního podniku v roce 2007 se podílely cizí zdroje na financování hospodaření podniku z 58,82 % s přírůstkem 2,79 p.b. oproti roku 2006. To znamená, že majetek podniku je hrazen z 41,2 % vlastním kapitálem. Obrácená hodnota tohoto ukazatele se nazývá finanční páka a jako analytický ukazatel se využívá ve výpočtech ukazatelů rentability ROA a ROE.

Zda další zadlužování podniku bude mít na pozitivní vliv na celkovou rentabilitu vloženého kapitálu bylo rozebráno u rozkladu rentability vlastního kapitálu. Bylo zjištěno, že pro podnik stále existuje prostor pro zapojení cizího kapitálu do podnikání. Ovšem

přihlédneme-li k ukazateli úrokové krytí, který vyjadřuje schopnost podniku hradit úrokové splátky ze zdaněného zisku a odpisů zjistíme, že se tento prostor výrazně zužil. Doba splácení dluhu, tj. celkových cizích zdrojů, z vytvořeného zisku po zdanění a úroků jsou přibližně 2 roky.

**Tab. 3.11 Úrokové krytí**

Ukazatel	2006	2007	Absolutní změna	Index 07/06	Změna ukazatele v %	Absolutní vliv na změnu syntetického ukazatele
Úrokové krytí	12,05	4,63	-7,42	0,3841	-61,59%	
EBIT	939 145	800 210	-138 935	0,8520	-14,79%	<b>-1,2427</b>
ú	77 882	172 760	94 878	2,2182	121,82%	<b>-6,1840</b>

Rozkladem ukazatel úrokového krytí zjistíme, že na absolutní změně ukazatele o – 7,42 mělo navýšení úroků dominantní negativní vliv tj. -6,18, doplněno o pokles provozního ziskového rozpětí o 1,24.

### 3.2.5 Závěry finanční analýzy

Provedená finanční analýza byla zaměřena na ohodnocení finančního zdraví a stability firmy. Z pohledu ziskovosti podnikání byl v letošním roce dosažen zisk před zdaněním 627 450 Kč z tržeb ve výši 9 687 109 Kč s rentabilitou celkového kapitálu 18,38 %. Oproti roku 2006 klesla rentabilita celkového kapitálu na polovinu. Tento pokles byl způsoben především vyšším nárůstem nákladů, konkrétně mzdových nákladů a provozní režie. Dalším faktorem byl pokles produktivity majetku zapříčiněný nákupem nových vozidel, které byly zapojeny do chodu firmy až v druhé polovině roku. Naopak pozitivní vliv na rentabilitu měl nárůst tržeb a snížení leasingových splátek na polovinu. Zisk po zdanění na jednu korunu vlastního kapitálu v roce 2007 činil 0,28 Kč tzn. pokles na polovinu roku 2006. Důvody poklesu jsou stejné jako u ROA.

V roce 2007 poklesla produktivita celkového majetku firmy ze 3 Kč na 2,23 Kč tržeb na 1 Kč celkového majetku, což bylo způsobeno zmiňovaným nárůstem dlouhodobých aktiv. Na druhou stranu dlužník podniku, pivovar, v průměru splácel své závazky o 2,4 dnů dříve než loni, tj. po 32,4 dnech. Rozdíl mezi úhradou pohledávek a splatných závazků činil 17,4 dnů, což svědčí o vynikající platební morálce podniku avšak nižšímu využití produktivity volných finančních zdrojů před dobou jejich splatnosti.

Co se týče schopnosti splácet své závazky v čas a v plné výši, mohou být věřitelé spokojeni. Běžná i pohotová peněžní likvidita se svou hodnotou kolem 2 násobku krátkodobých závazku pohybuje v mezích doporučených hodnot. Mírně riziková je likvidita okamžitá, která se stejně jako minulý rok pohybuje kolem 0,3. Pro případ kritického nedostatku volných peněžních prostředků má majitel sjednáno přečerpání do 500 000 Kč, což zvýší okamžitou likviditu na 1,45násobku krátkodobých závazků.

Z pohledku zdrojů krytí majetku v roce 2007 je podnik tvořen 59% cizím kapitálem. Nárůst zhruba o 2% je způsoben pořízením nákladních vozidel na úvěr. Úrokové krytí tj. schopnost splácet úroky ze zapůjčených cizích zdrojů, celkem výrazně klesla o -7,42 na 4,63násobku úroku vůči zisku před zdaněním. Tímto se zhoršila situace podniku při vyjednávání o získání dalších cizích zdrojů za výhodné úrokové sazby. V budoucnu majitel očekává realizaci vyšších zisků z důvodu poskytnutí vyšší přepravní kapacity, tj. skrze tržby, a zvýšení produktivity majetku firmy. Vyšší ziskové rozpětí může být realizováno rovněž přes vyšší cenu přepravy, avšak skrze tvrdý konkurenční boj a tlak na snižování cen tato varianta není příliš pravděpodobná.

Zásadní informací finanční analýze je zjištění, že podnik s růstem tržeb a objemu výkonu snížil absolutní i relativní zisk. Podnik má do budoucna tři možnosti jak zvýšit zisk.

1. Zvýšit cenu za jednotku výkonu
2. Snížit nákladovost produkce odstraněním rezerv a neopodstatněných nákladů
3. Snížit objem výkonu

Zvýšení ceny je nepravděpodobné díky konkurenčním tlakům a špatné vyjednávací pozici vzhledem k jedinému odběrateli. Snížení výkonu by bylo rovněž negativně vnímáno pivovarem a povzbudilo by konkurenci k převzetí tržního podílu. Proto se jako nejschůdnější cesta jeví odstranění neopodstatněných nákladů, skrytých rezerv a plýtvání s přidělenými zdroji.

Na finanční analýzu dále navazuje analýza nákladů firmy a stanovení bodu zvratu, který podniku poskytne lepší přehled o ziskovosti přepravy z titulu fixních a variabilních nákladů, objemu tržeb a výkonu.

### 3.3 Analýza bodu zvratu

Analýza bodu zvratu a krycího příspěvku má sloužit podniku k vyjasnění rentability výroby nebo rozsahu poskytovaných služeb. Abychom byli schopni tyto informace získat potřebujeme rozdělit celkové náklady na jejich fixní a variabilní část. Po té s pomocí ceny na jednotku produkce jsme schopni odvodit krycí příspěvek jak přesah ceny přes variabilní náklady sloužící k úhradě fixních nákladů a tvorbě zisku. Podílem celkových fixních nákladů a příspěvku na úhradu fixních nákladů zjistíme množství nebo výši tržeb potřebných k dosažení nulového bodu – bodu zisku. Od toho bodu již můžeme odvodit limity potřebné k dosažení rentabilní výroby nebo služby.

V praxi nejobtížnější část celého postupu je určení variabilních nákladů na jednotku produkce. Ačkoliv existuje množství metod jak tohoto cíle dosáhnout drtivá většina z nich využívá odvozených nebo odhadnutých vah či koeficientů k přerozdělení nákladů. Vliv těchto vah na výslednou kalkulaci je zásadní a proto je jim třeba věnovat zvýšenou pozornost. Další důležitým poznatkem je potřeba rozlišit co nejvíce nákladů na variabilní a fixní přímo při vzniku těchto nákladů a tímto se vyhnout jejich přerozdělování později pomocí vah či průměrů.

V našem případě byly informace potřebné k výpočtu variabilních nákladů a krycího příspěvku při nejlepší vůli omezené. Protože účetnictví je vedeno formou daňové evidence, která slouží primárně k zachycení údajů podstatných k výpočtu daňové povinnosti, neposkytuje všechny důležité informace z pohledu efektivního řízení firmy. Přesto je to jediný zdroj kvantitativních informací v podniku.

Co se týče ceny služby, ta je stanovena v korunách na jeden hektolitr a přesto údaje o množství rozvezených hektolitrů za měsíc nebo aspoň rok nejsou sledovány. Vezmeme-li v potaz, že cena se účtuje dle tarifu (vzdálenost místa od pivovaru) a tyto tarify jsou čtyři, určit zda se nám doprava do konkrétního tarifu vyplatí více, méně nebo je dokonce ztrátová a to při různém objemu dodávky lze bez bližších informací obtížně. Rovněž chybí údaj o celkovém počtu dodávek v jednotlivých tarifech. Tento údaj je pro rozpočítání variabilních nákladů rovněž kritický, protože se zboží nerozváží po jednotlivých hektolitrech ale po dodávkách a odchylka získaná díky zprůměrnování dodávek skrze všechny tarify je značná.

Tyto a další informační nedostatky byly částečně odstraněny pomocí údajů získaných přímo z jednotlivých faktur za rozvoz avšak tento postup post ante je značně náročný z hlediska času. Prvním výsledkem této analýzy proto je naléhavá potřeba začít měřit kritické údaje a to alespoň tyto:

- množství rozvezeného hektolitrů za měsíc dle tarifu
- množství najetých kilometrů za měsíc dle tarifu
- počet jednotlivých dodávek za měsíc rovněž dle tarifu
- zjistit „váhu“ pro výpočet průměrné velikosti dodávky dle tarifu
- přiřadit mzdové náklady k tarifu na základě reálných dat

Přes tyto nedostatky má majitel dobrou představu o svých nákladech, ačkoliv nedokáže přesněji určit konkrétní rezervy mezi variabilními náklady, cenou a jednotlivými tarify. Pro fungování podniku v současných podmínkách by to dostačující bylo ale vzhledem k měnící se situaci je nutné tyto rezervy nalézt, kvantifikovat a využít nebo odstranit. Rovněž je nutné aktualizovat ceny služeb, jelikož ty se za poslední tři roky vůbec nezměnily a tím absolutně ignorovaly inflaci a jiné náklady (především mzdové), které se během minulých let značně odrazily ve výsledních hospodaření firmy.

Přejdeme tedy k prvnímu a nejobtížnějšímu kroku celé analýzy – určení a rozpočtení variabilních nákladů.

### 3.3.1 Určení variabilních nákladů

Variabilní náklady dopravního podniku jsou téměř všechny odvozené od počtu najetých kilometrů. Se zvyšujícím se počtem kilometrů se zvyšuje množství spotřebovaných phm a auto vyžaduje častější servis a výměnu součástek z důvodu jejich většího opotřebení. Výjimku tvoří mzdové náklady, které jsou rozpočítány přímo k rozvezenému hektolitrů a použitému obalu. Je dobré podotknout, že právě tyto náklady činí rozdíl mezi přepravou sudů a láhví, což se odráží i v účtované ceně.

Jako variabilní náklady byly určeny:

Variabilní náklady	VN celkem
Servis	500 000
Údržba + gumy	960 000
Spotřeba phm	1 032 835
Mzdy	3 724 621
Nákup materiálu	67 063
VN provozní režie	150 000
<b>Celkem</b>	<b>6 434 516</b>



Protože variabilní náklady jsou v krycím příspěvku porovnávány s cenou na hektolitr, je nutné variabilní náklady na kilometr dále přepočíst rovněž na hektolitr. Jelikož podnik rozváží pivo ve čtyřech tarifech podle vzdálenosti od pivovaru, je třeba vytvořit převodní systém, který tento fakt zohlední. Na základě údajů získaných od majitele bylo vyvozeno, že tarify jsou odstupňovány násobky od tarifu A a to: A=1, B=2, C=2,5, D=4. Tento přepočet je zdrojem odchylek v kalkulaci a je třeba ho na základě reálných dat upravit. Pro rozsah a účel této práce však tento způsob přijmeme jako dostačující. Dále je třeba vzít v úvahu, že rozvoz není uskutečňován po hektolitrech ale po dodávkách. Proto jsou hektolitry převedeny na dodávky o průměrné velikosti 35,8 hektolitrů. Tato hodnota byla vypočtena na základě informací získaných z jednotlivých faktur za nejslabší a nejsilnější měsíc a zprůměrnována na základě poměrů silnější a slabších měsíců dle odhadu majitele.

Na základě ročních rozvezených hektolitrů na tarif a průměrné dodávce v hektolitrech byly odvozeny počty dodávek na jednotlivé tarify. Tyto pak byly dále upraveny o násobky jednotlivých tarifů pro zohlednění různé nákladovosti tarifů, tzn. 2 dodávky do tarifu A jsou nákladově stejně náročné jako jedna dodávka do tarifu B. Abychom mohli vypočítat počet najetých kilometrů na tarif, musíme zjistit průměrný počet ujetých kilometrů na dodávku. Vydělíme tedy celkový součet ujetých kilometrů součtem upravených počtů dodávek. Počet ujetých kilometrů na tarif pak získáme vynásobením průměrného počtu kilometrů na dodávku s upraveným počtem dodávek na tarif.

Známe-li celkové variabilní náklady a celkový počet ujetých kilometrů, můžeme vypočítat průměrné variabilní náklady na km. Z předešlého výpočtu jsme zjistili počet ujetých kilometrů na tarif, ty vynásobíme průměrnými variabilními náklady na km. Poslední krok je přepočítat tyto náklady na jeden hektolitr daného tarifu, a proto vydělíme celkové variabilní náklady na tarif počtem hektolitrů rozvezených v daném tarifu.

Matematické vyjádření rozpočtu variabilních nákladů:

$$\sum R_t = \sum D_o * n_t * n_o * (R / \sum D_o * n_t * n_o)$$

$$V_m = M / R * \sum R_t / R_t$$

$$V_m = M / R_t * (\sum D_o * n_t * n_o) / (\sum D_o * n_t * n_o)$$

$D_o$  – počet dodávek na tarif

$n_t$  – náročnost tarifu (A-1, B-2, C-2,5, D-4)

$n_o$  – mzdová náročnost na obal (lahve 1,2 a sudy 1)

$R$  – roční rozvoz v hektolitrech

M – celkové variabilní náklady dané složky (např. celkové mzdové náklady)

úRt – upravené množství rozvozu v hektolitrech na tarif

Rt – roční rozvoz v hektolitrech na tarif

Variabilní náklady na hektolitr dané složky nákladů v daném tarifu lze tedy vyjádřit jako podíl celkových variabilních nákladů na danou oblast a ročního rozvozu na daný tarif, krát počet dodávek na daný tarif upravených o koeficienty nákladové náročnosti daného tarifu děleno sumou těchto upravených dodávek za všechny tarify.

Následuje tabulka variabilních nákladů v Kč na kalkulační jednotci, tj. hektolitr.

**Tab. 3.12 Variabilní náklady na 1 hl**

Variabilní náklady	VN celkem	A	B	C	D
Servis	500 000	2,80	5,60	7,01	11,21
Údržba + gumy	960 000	5,38	10,76	13,45	21,52
Spotřeba phm	1 032 835	5,79	11,58	14,47	23,15
Mzdy láhve	3 724 621	22,77	45,54	56,93	91,09
Mzdy sudy		18,98	37,95	47,44	75,90
Nákup materiálu	67 063	0,38	0,75	0,94	1,50
VN provozní režie	150000	0,84	1,68	2,10	3,36
Celkem lahve		<b>37,96</b>	<b>75,92</b>	<b>94,90</b>	<b>151,83</b>
Celkem sudy		<b>34,16</b>	<b>68,33</b>	<b>85,41</b>	<b>136,65</b>

### 3.3.2 Krycí příspěvek a Bod zvratu

Známe-li variabilní náklady, ceny výrobků a celkové fixní náklady, můžeme odvodit bod, ve kterém se tržby vyrovnají nákladům a firma dosáhne nulového zisku – bodu zvratu. Každý další prodaný výrobek již přispívá výhradně k čistému zisku.

Jelikož analyzovaný dopravní podnik rozváží zboží do čtyř tarifních pásem, vypočteme bod zisku pomocí variabilní nákladové náročnosti a příspěvku k tržbám tj.  $Bz = FC/(1-vn)$ .

#### Výpočet Bodu zvratu

	Kč
Tržby	9 255 380
Fixní náklady	2 625 140
Celkové variabilní náklady	6 434 519

Variabilní nákladová náročnost -vn	VN/T	0,6952
Příspěvek k tržbám	1-VN/T	0,3048
Bod zvratu v Kč	FN/(1-VN/T)	<b>8 613 210</b>
Q bz	BZ/T	0,9306

Pomocí vypočtené nákladovosti v bodu zvratu (Q bz) dopočteme hodnoty rozvezených hektolitrů ve všech tarifech tak, že současné hodnoty vynásobíme tímto koeficientem.

**Tab. 3.13 Hodnoty rozvozu v Bodě zvratu**

Bod zvratu	Současný rozvoz hl		Rozvoz v BZ hl		Tržby v BZ v Kč	
	lahve	sudy	lahve	sudy	lahve	sudy
A	40046	41065	<b>37 267</b>	<b>38 216</b>	2 944 130	1 910 788
B	5555	9562	<b>5 170</b>	<b>8 899</b>	491 110	569 508
C	1926	6649	<b>1 792</b>	<b>6 188</b>	247 347	668 268
D	8312	3101	<b>7 735</b>	<b>2 886</b>	1 415 557	366 502
Celkem	55839	60479	55 841	60 479	5 098 144	3 515 066

Pro přehlednost navazuje tabulka nejdůležitějších údajů.

**Tab. 3.14 Krycí příspěvek a bod zvratu**

Lahve	A	B	C	D
Fixní náklady	2 625 140	2 625 140	2 625 140	2 625 140
Variabilní náklady	37,96	75,92	94,90	151,83
Cena	79	95	138	183,00
<b>Krycí příspěvek</b>	<b>41,04</b>	<b>19,08</b>	<b>43,10</b>	<b>31,17</b>
Příspěvek k tržbám	51,95%	20,09%	31,23%	17,03%
<b>Rozvoz v bodu zvratu hl</b>	<b>37 267</b>	<b>5 170</b>	<b>1 792</b>	<b>7 735</b>
Současný rozvoz hl	40 046	5 555	1 926	8 312
Celkový přínos Kč	<b>1 643 546</b>	<b>106 006</b>	<b>83 018</b>	<b>259 050</b>
Sudy				
Variabilní náklady	34,16	68,33	85,41	136,65
Cena	50	64	108	127
<b>Krycí příspěvek</b>	<b>15,84</b>	<b>-4,33</b>	<b>22,59</b>	<b>-9,65</b>
Příspěvek k tržbám	31,67%	-6,76%	20,92%	-7,60%
<b>Rozvoz v bodu zvratu hl</b>	<b>38 216</b>	<b>n/a</b>	<b>6 188</b>	<b>n/a</b>
Současný rozvoz hl	41 065	9 562	6 649	3 101
Celkový přínos Kč	<b>650 334</b>	<b>-41 371</b>	<b>150 213</b>	<b>-29 935</b>

Ze údajů zobrazených v tabulce je patrné, že podnik realizuje velké množství svých tržeb v tarifu s největším krycím příspěvkem a to tarifu A s rozvozem lahví. Obecně lze říci, že rozvoz lahví je tahounem podnikového zisku a rozvoz sudu za ním zřetelně zaostává. Poměr rozvezených hektolitrů na lahve a sudy je co do počtu hektolitrů vyrovnaný. Avšak z pohledu jednotlivých krycích příspěvků a celkového příspěvku na úhradu fixních nákladů je tento poměr 3:1 ve prospěch rozvozu lahví. Znepokojující informací je nalezení dvou rozvozu, které jsou ztrátové. Jedná se o rozvoz sudu v tarifech B a D. Podnik by mohl vzniklou situaci řešit například částečným snížením mzdových nákladů, zvýšením ceny nad hodnotu současného ztrátového krycího příspěvku a nejlépe přenecháním těchto tarifu svému konkurentovi, jelikož i při zvýšené ceně tento tarif nebude z pohledu ziskovosti atraktivní.

Na druhou stranu podnik by se měl zaměřit na závoz láhví piva do míst v tarifech A,C,D, jelikož ty přinášejí největší příspěvek na úhradu fixních nákladů a zisku ze všech osmi tarifů. Obecně se podnik pohybuje docela blízko svého bodu zvratu. Bod zvratu tvoří 93% ze

současného výkonu, což neponechává příliš prostoru pro realizaci zisku. Cesty k zvýšení zisku a kvantifikace změn spojených s jejich změnou jsou zachyceny v následující třech tabulkách.

**Tab. 3.15 Bod zvratu - Změna zisku a fixních nákladů**

Výpočet Bodu zvratu	Vzorec	2007	Zisk " +500 000kč	FN +200 000kč
<b>T</b>		9 255 380	10 253 734	9 255 380
<b>FN</b>		2 625 140	2 625 140	2 825 140
<b>VN</b>		6 434 519	7 128 594	6 434 519
<b>Variabilní nákladovost- vn</b>	VN/T	0,6952	0,6952	0,6952
<b>Příspěvek k tržbám</b>	1-VN/T	0,3048	0,3048	0,3048
<b>Bod zvratu v kč</b>	FN/(1-VN/T)	<b>8 613 210</b>	<b>10 253 734</b>	<b>9 269 420</b>
<b>Q bz</b>	BZ/T	0,9306	1,1079	1,0015
<b>Zisk/Ztráta</b>	T-N	<b>195 721</b>	<b>500000</b>	<b>-4 279</b>

**Tab. 3.16 Bod zvratu – změny ceny**

Bod zvratu	Ceny					
	-5kč	+5kč	+1kč	-1kč	+5kč sudy	+5kč lahve
<b>T</b>	8 674 300	9 836 460	9 371 596	9 139 164	9 557 265	9 534 575
<b>FN</b>	2 625 140	2 625 140	2 625 140	2 625 140	2 625 140	2 625 140
<b>VN</b>	6 434 519	6 434 519	6 434 519	6 434 519	6 434 519	6 434 519
<b>Variabilní nákladovost - vn</b>	0,7418	0,6541	0,6866	0,7041	0,6733	0,6749
<b>Příspěvek k tržbám</b>	0,2582	0,3459	0,3134	0,2959	0,3267	0,3251
<b>Bod zvratu v kč</b>	<b>10 166 731</b>	<b>7 590 398</b>	<b>8 376 271</b>	<b>8 870 512</b>	<b>8 034 326</b>	<b>8 073 917</b>
<b>Q bz</b>	1,1721	0,7717	0,8938	0,9706	0,8407	0,8468
<b>Zisk/Ztráta</b>	<b>-385 359</b>	<b>776 801</b>	<b>311 937</b>	<b>79 505</b>	<b>497 606</b>	<b>474 916</b>

**Tab. 3.17 Bod zvratu – změny variabilních nákladů a změny var. nákladů a ceny zároveň**

Výpočet Bodu zvratu	Variabilní náklady				Současně	
	+1kč	-1kč	+5kč	+1kč lahve	vn a ceny +2kč	vn a ceny -2kč
<b>T</b>	9 255 380	9 255 380	9 255 380	9 255 380	9 487 812	9 022 948
<b>FN</b>	2 625 140	2 625 140	2 625 140	2 625 140	2 625 140	2 625 140
<b>VN</b>	6 550 735	6 318 303	7 015 599	6 490 358	6 666 951	6 202 087
<b>Variabilní nákladovost - vn</b>	0,7078	0,6827	0,7580	0,7013	0,7027	0,6874
<b>Příspěvek k tržbám</b>	0,2922	0,3173	0,2420	0,2987	0,2973	0,3126
<b>Bod zvratu v kč</b>	<b>8 983 311</b>	<b>8 272 397</b>	<b>10 847 787</b>	<b>8 787 152</b>	<b>8 829 515</b>	<b>8 396 905</b>
<b>Q bz</b>	0,9706	0,8938	1,1721	0,9494	0,9306	0,9306
<b>Zisk/Ztráta</b>	<b>79 505</b>	<b>311 937</b>	<b>-385 359</b>	<b>139 882</b>	<b>195 721</b>	<b>195 721</b>

## Výpočet citlivosti

Ukazatel	Kč		
T	9 255 380		
Z	100000		
FN + Z	2 725 140		
VN	6 434 519		
pt	0,3048		
citlivost objemová	$(T-(FN+Z)/pt)/T$	3,39%	8941315
citlivost cenová	$(T-(FN+Z+VN))/T$	1,03%	9 159 659
citlivost FN	$((pt*T)-Z)-T)/T$	3,65%	2720861
citlivost VN	$(T-FN-Z)-VN)/VN$	1,49%	6 530 240

Chce-li firma dosáhnout alespoň zisku 100 000 Kč, může objem prodeje za jinak stejných okolností klesnout cca o 3,39%, variabilní náklady stoupnout o 1,49% a fixní náklady o 3,65%.

### 3.3.3 Shrnutí

Tato část diplomové práce byla zaměřena na nákladovou část hospodaření firmy. Součástí analýzy bylo rozdělení nákladů na variabilní a fixní část, jejich kvantifikace na jednotku výkonu a stanovení limitního množství pro dosažení nulového bodu, ve kterém podnik nerealizuje ani zisk ale ani ztrátu. Tento bod se v letošní roce nacházel v hodnotě 8 613 210 Kč, což tvoří 93% ze současných tržeb. Podnik se tedy nachází blízko bodu zvratu, což lze odvodit i z nízké rentability výkonu.

Nejkomplexnější částí analýzy bylo nalezení klíče k rozdělení variabilních nákladů na jednotku výkonu, v tomto případě na rozvezený hektolitr, a získání potřebných informací, které v podniku nejsou systematicky sbírány a proto do budoucna poskytují prostor pro zefektivnění řízení a hlavně hospodaření firmy. Tento klíč využívá odstupňovanou nákladovost jednotlivých tarifů, přepočet nákladů na dodávku a přepočet nákladů z kilometrů na hektolitry.

Na základě provedeného šetření byl zjištěno, že podnik v současné době realizuje největší část svých služeb v oblasti s největším krycím příspěvkem, což je velmi pozitivní a další obsazování v tomto tržním podílu je vítaným přírůstkem k úhradě fixních nákladů a čistému zisku. Obecně lze říci, že rozvoz lahví je mnohem rentabilnější a to v poměru 3:1 vůči rozvozu sudů. Byly nalezeny další dva tarify C a D, oba pro rozvoz lahví, které jsou do budoucna příležitosti pro zvýšení hospodářského výsledku podniku díky vysokému krycímu příspěvku.

V závěru byly provedeny simulace možného vývoje zisku, cen, variabilních a fixních nákladů. Bylo zjištěno, že při neměnných podmínkách by zvýšení ceny případně snížení variabilních nákladů globálně o jednu korunu na hektolitr ve všech tarifech přispělo 116 216 Kč k čistému zisku a vice versa. Do budoucna lze očekávat snižování leasingových splátek, které jsou zahrnuty do fixních nákladů. Tato změna se přímo promítne do nárůstu zisku.

Propojíme-li výsledky této analýzy a údajů získaných z finanční analýzy, potenciálním ohrožením pro budoucnost firmy jsou mzdové náklady. Tyto tvoří převážnou část nákladů variabilních a v předešlé analýze bylo zjištěno, že se vyvíjejí nadproporcionálně vůči tržbám, tj. rychleji než tržby, což má přímý negativní vliv na čistý zisk. Řešením této situace v praxi může být napojení mzdových nákladů na růst tržeb s limitními hodnotami, které nedovolí mzdám růst nadproporcionálně. Současně by měli být zaměstnanci využiti k rozvážení zboží do tarifů s nejvyššími krycími příspěvky nebo alespoň do tarifů, které nejsou ztrátové.

### 3.4 Analýza SWOT

Poslední část analytického celku bude věnována analýze Swot, ve které bude využito poznatků z předešlých třech analýz doplněných o informace, které v předešlých částech nebyly zmíněny. Jedná se tedy o shrnutí nejpodstatnějších faktorů, které ovlivňují nebo budou ovlivňovat hospodaření firmy. Na základě výsledných zjištění bude v následující závěrečné části diplomové práce navržen soubor doporučení ohledně důležitých oblastí hospodaření, cílů podniku, měřítek a konkrétních kroků v souladu s metodou BSC.

Následující text bude členěn podle jednotlivých oddílů Swot analýzy, tj. Silné stránky, Slabé stránky, Příležitosti a Ohrožení. Výsledky jsou shrnuty pro lepší přehlednost již teď v tab. 18.

**Tab. 3.18 SWOT**

<b>Silné stránky</b>	<b>Slabé stránky</b>
Dlouholetá praxe v oboru	Vyšší cena oproti konkurenci
Dobré operativní řízení	Nadproporcionální růst mezd
Kvalitnější služby v porovnání s konkurencí	Minimální strategické řízení a plánování
Moderní strojový park	Orientace na jednoho zákazníka
Větší kapacita na vozidlo oproti konkurenci	Nízká rentabilita vloženého kapitálu
Spokojení a loajální zaměstnanci	Nedokonalý systém měření a shromažďování dat
Dlouhodobě dobré vztahy se zákazníkem	Neaktualizované ceny za poslední tři roky

Příležitosti	Ohrožení
Zavedení efektivního systému měření dat a řízení podle cílů	Nejistá pozice na trhu
Zvýšení podílů rozvozu v tarifech s vyšším krycím příspěvkem	Silný konkurenční tlak na snižování ceny
Zavedení formalizovaného plánování	Dominantní postavení pivovaru
Rozvoz piva u konkurenčního pivovaru	Závažnější poruchy a dopravní nehody
Zvýšení tržního podílu	Neočekávaný růst cen phm
	Vliv počasí na rozvoz piva

### 3.4.1 Silné stránky

**Dlouholetá praxe v oboru a dobré operativní řízení** jsou nedílnou součástí výhod této firmy. Z dlouholetých zkušeností majitele s provozováním přepravy piva vyplývá dobrý odhad nákladů na přepravu, znalost místních poměrů v pivovaru a jeho zákazníků a léty prověřené operativní know-how spojené s provozem přepravní firmy. Tyto znalosti umožňují podniku hospodařit s nižšími náklady oproti potencionálním novým konkurentům a částečně i proti konkurentovi současnému, jenž působí v pivovaru kratší dobu.

Hladký průběh každodenního provoz je rovněž zajištěn **novými moderními vozidly** a celkové stáří vozového parku je tak minimálně dvakrát až třikrát nižší než u konkurence. Ačkoliv investice do nových strojů byly v minulých letech znát v podobě vyššího odlivu peněžních prostředků a snížení výsledků hospodaření skrze vyšší odpisy, tyto náklady se firmě vrací v podobě nižších výdajů za opravy a údržbu vozidel. Zároveň **vyšší užitné naložení na vozidlo** u nových strojů snižuje náklady na rozvoz jedné dodávky a naopak skrze větší rozvezený objem piva navyšuje tržby. Mimoto spolehlivost a nízká poruchovost strojů přispívá k dobrému jménu, které je dále upevňováno **dobrymi vztahy se zákazníkem**.

Protože dopravní firma působí spolehlivě v pivovaru již řadu let, mezi vedením pivovaru a majitelem firmy panuje značná důvěra. Ta je dále umocňována intenzivní orientací podniku na zákazníka a schopností flexibilně reagovat na jeho potřeby. Tato pružnost a ochota vyhovět je těsně spjata s kvalitou, kterou zákazník vnímá a cení si ji v podobě akceptace lepších cen přepravy než u konkurence.

**Kvalitnější služby v porovnání s konkurencí** jsou dále zvýrazněny **spokojenými a loajálními zaměstnanci**. To je z velké části zapříčiněno o třetinu vyšší mzdou oproti konkurenci a striktním dodržováním výplatních termínů. Zde se hodí zdůraznit, že praxe v konkurenční firmě je zcela jiná. Mzdy jsou nejen nižší ale výplatní termíny jsou běžně zpožďovány o několik týdnů a zaměstnanci jsou nuceni hradit část nákladů firmy (např.

nákup pohonných hmot) ze svých zdrojů s tím, že jim tyto výdaje firma proplatí později. Z těchto a jiných důvodů chtějí zaměstnanci konkurenta přejít do analyzovaného podniku, který je ovšem z kapacitních důvodů odmítá. V případě zvýšení tržního podílu však tvoří vynikající zdroj nových zaměstnanců, které je netřeba zapracovávat.

### 3.4.2 Slabé stránky

Z finanční analýzy vyplynulo, že **mzdové náklady se vyvíjejí nadproporcionálně**, což se za letošní rok odrazilo v poklesu zisku. Ačkoliv vyšší mzda zajišťuje spokojenější zaměstnance, tyto náklady zvyšují variabilní náklady firmy a vyžadují, aby podnik udržoval **vyšší cenu** chce-li dosáhnout dobrých výsledků. V letošním roce proběhlo výběrové řízení na dopravce pro pivovar, ve kterém si konkurent díky ceně o 5 Kč nižší než analyzovaný podnik, vydobyl rozvoz o objemu 2/3 celkového množství. Tato cena ovšem na základě údajů z analýzy bodu zvratu a za předpokladů podobné skladby nákladů, nebude stačit na úhradu všech vzniklých výdajů. Analyzovaný podnik teď vyčkává jak se bude konkurentovi dařit a v případě, že konkurent neuspěje, připravuje se převzít část tržního podílu pro sebe avšak za vyšší ceny. V případě že se konkurentovi bude dařit, bude muset podnik cenu snížit. To by ale podle simulací analýzy bodu zvratu znamenalo ztrátu -300 000 Kč, což by majitel řešil ukončením rozvozu pro současný pivovar a přechodem k pivovaru konkurenčnímu. Jak je vidět, cena je v současné chvíli klíčovým faktorem pro další vývoj firmy.

S ohledem na výše popsané tlaky na snižování ceny, **samotná cena nebyl** za poslední tři roky vůbec **měněna**, takže nemohla odrážet rostoucí náklady na podnikání, a to se odrazilo v **poklesu rentability vloženého kapitálu** díky zmenšujícímu se ziskovému rozpětí a nárůstu nákladovosti. Tato tvrdá cenová politika pivovaru jen podtrhává nevýhodnost **orientace** dopravní **firmy** pouze **na jediného zákazníka** a jeho dominantní postavení při vyjednávání o ceně přepravy.

Ačkoliv některé slabé stránky lze zmírnit obtížně, odstranění jiných nebude stát podnik stát téměř nic. Jedná se o vyšší využití **strategického řízení a plánování** spojené s **vybudováním systému shromažďování a měření důležitých dat**. V současné době je výhradně uplatňováno intuitivní operativní řízení. Neexistují plány prodeje, cash-flow ani kalkulace nákladů a základní investiční plánování je redukováno na volbu splácení vozidla úvěrem nebo pomocí leasingu. Nejdůležitějším kritériem jsou vyšší příjmy než výdaje. Protože majitel podniká již delší dobu, má dobrou představu co je potřeba, aby firma fungovala. Avšak v případě, že její konkurent nebude schopen fungovat za nižší ceny a



pivovar osloví firmu z důvodu lepší kvality za stejnou cenu, aby převzala jeho objem přepravy, narostou nároky na řízení firmy. Z tohoto a mnoha dalších důvodů by měl majitel začít uplatňovat vyšší míru strategického řízení a plánování.

### 3.4.3 Příležitosti

Příležitost ke zvýšení ziskovosti podniku tedy je **zavedení systému shromažďování a měření kritických dat** na jejichž základě může podnikatel rozhodnout jaká cena je pro něj přijatelná s ohledem k jeho nákladům. Z tohoto důvodu byla součástí diplomové práce analýza bodu zvratu, krycího příspěvku a kalkulace variabilních nákladů, na jejichž základě může být dále vybudován nenáročný systém, pro potřeby podniku. Součástí diplomové práce měla být i oblast plánování ale kvůli již tak velkému rozsahu práce byla tato část vypuštěna.

Z pohledu operativního řízení však lze doporučit, aby podnik zvýšil podíl rozvozu láhvového piva v tarifech **A,C a D**, které mají **nejvyšší krycí příspěvek** a tedy nejvíce přispívají k úhradě fixních nákladů a tvorbě zisku, a omezil přepravu sudového piva do tarifu B a D, které jsou naopak pro podnik ztrátové.

V současné vyhrocené situaci má podnik dvě základní možnosti. V případě, že konkurent dokáže hospodařit s nižší cenou, bude podnik nucen přepravu pro současný pivovar ukončit, pakliže nedokáže snížit své náklady (především mzdové).

Z rozhovoru s majitelem bylo zjištěno, že dojde-li k této situaci, **podnik přejde ke konkurenčnímu pivovaru**, který je co do výstavu piva 5krát větší než ten současný. V době sezóny (začátek května až konec září) si tento pivovar najímá malé přepravce na dokrytí zvýšené poptávky po pivě a analyzovaný dopravní podnik se zde se svou kapacitou jistě uplatní.

Pokud však nastane situace opačná a konkurent nedokáže hospodařit s nerentabilními cenami, majitel podniku očekává, že pivovar nejspíše mírně ustoupí z tvrdých cenových nároků, alespoň do konce sezóny, a nabídne část nebo celý objem rozvozu dopravnímu podniku. V tomto případě si však dopravce plánuje vyjednat nové, vyšší ceny, což souvisí s jejich zmražením po dobu minulých let.

Ať již to dopadne jakkoliv, v obou případech se situace na kterou je podnik zvyklý změní a nechce-li majitel ztratit přehled o tom, co se v podniku odehrává, bude muset přejít od čistě intuitivního k více uvědomělému řízení.

### 3.4.4 Ohrožení

Vlivy, které v současnosti snižují ziskovost podniku již byly částečně zmíněny v předešlém textu. Byl to především **tlak na snížení ceny** jak ze strany konkurence, tak ze strany zákazníka. Tento tlak vyvolává **nejistou pozici podniku na trhu**, která omezuje možnost dlouhodobějšího plánování a tedy i investic do budování podniku. Klesající rentabilita vloženého kapitálu navíc zdražuje možnost použití cizích zdrojů v případě, že by se podnik dostal do ztráty.

Na ziskovost firmy mají dále značný vliv **závažnější poruchy nebo dopravní nehody** zapříčiněné firemními řidiči. Jejich dopad je o to větší, že míra do jaké se dají předpovědět je téměř nulová. Dojde-li k nejhoršímu, podnik ztrácí jak na tržbách, tak na majetku a zároveň na dobrém jménu firmy. V současné době se na větší opravy nebo případné havárie způsobené vlastními řidiči netvoří rezervy. Do budoucna by měl podnik začít vytvářet fond, který bude sloužit k vykrytí této potřeby, případně si zajistit pohotový přístup ke krátkodobým cizím zdrojům.

Důležitým nákladem, který do budoucna značně ovlivní tvorbu ceny, jsou pohonné hmoty. Se zvyšující se poptávkou po palivech především z Číny a Indie a rychle se tenčícími zásobami ropy bude v budoucnu cena této suroviny akcelarovat vůči jiným variabilním nákladům a významně tak zdraží cenu přepravy. Toto zdražování se bude týkat globálně všech přepraveců, tedy nezmění poměr nákladů mezi konkurenty avšak může mírně snížit poptávku po jejich službách než bude cenový šok vstřebán do cen konečných zákazníků. Pakliže podnik tuto změnu nepromítne hned do svých nákladů, bude muset tento nárůst vyrovnat ze zisku minulých let nebo ze zapůjčených zdrojů.

Posledním významným faktorem ovlivňujícím ziskovost firmy je vliv počasí na poptávku po pивě. Jelikož konzumace piva je závislá na kvalitě počasí tzn. v případě parného léta se konzumace piva pohybuje na maximu a naopak, je i poptávka po službách přepravce odvozena od počasí. V případě deštivého léta můžou tržby podniku klesnout na takovou mez, že jejich objem po odečtení variabilních nákladů nevystačí na pokrytí nákladů fixních a podnik tak skončí ve ztrátě. Pro tento případ musí podnik důkladně řídit své výdaje a zajistit, aby nepřesáhly dosažené příjmy. To bude zahrnovat i snížení mezd na nutné optimum, případně zajistit dodatečné zdroje pro provoz podniku na nezbytně nutnou dobu.

Na SWOT analýzu bude dále navazovat závěrečná část práce a to navržení cílů, měřítek a kroků k dosažení vyšší ziskovosti podniku v souladu s metodou Balanced scorecard.

## 4 Balanced scorecard

V závěrečné části se autor zaměří na tři dle jeho názorů nejdůležitějších oblastí, které v současné době vyžadují pozornost podniku z hlediska jeho budoucí ziskovosti. Společným jmenovatelem všech oblastí by měla být vzájemná provázanost a vyladění na cíl, což nejlépe charakterizuje hlavní přínos metody BSC. Mezi vybrané oblasti patří:

- Zavedení strategického řízení a plánování,
- Navržení systému sběru důležitých dat,
- Jak zajistit růst ziskovosti podnikání.

### 4.1.1 Zavedení strategického řízení a plánování

Tento bod byl zařazen záměrně jako první a to z jednoduchého důvodu. Přestože malé podniky jsou co do počtu nejrozšířenější, velké procento nepřežije ani prvních pár let. V našem případě majitel dokázal vybudovat fungující firmu, která v současnosti zaměstnává 12 zaměstnanců a proto se zodpovědnost, která na něm leží, značně zvýšila. S rostoucí organizací se však ztrácí kontrola nad dílčími aspekty podnikání a proto je nutno přejít od intuitivního operačního stylu vedení ke komplexnější metodě řízení využívající prvky a nástroje strategického managementu.

Pod tímto pojmem ovšem nechápejme naprostou změnu současného stylu řízení. Spíše se jedná o zavedení nástavby nad intuitivní řízení nebo získání odstupu od běžných operativních problémů. Tímto poodstoupením od současných problémů a zaměřením na budoucnost firmy získá majitel lepší představu, kde by se chtěl v horizontu příštích let nacházet a co je třeba proto udělat. Tedy začne pracovat na zvyšování svých schopností, což můžeme zařadit do perspektivy učení se a růstu.

Součástí strategického myšlení je vytváření plánů a prognóz budoucího vývoje v klíčových oblastech. Mezi základní plány patří: Prognóza tržeb, Prodejní plán, Výrobní plán, Plán nákupu materiálu, Rozpočet režijních a výrobních nákladů a Prognóza cash-flow. Odvozování jednotlivých plánů na sebe úzce navazuje a poskytuje tak vynikající přehled o vazbách mezi jednotlivými položkami. Klíčovou funkcí plánu je zakotvení cílů v číselné podobě, ke které se pak porovnává skutečnost. Jako v mnoha jiných malých podnicích tyto plány nejsou vyhotovovány a tak se podnik ochuzuje o podstatný nástroj řízení a cenný zdroj informací. Proto cílem číslo jedna v zavádění strategického řízení bude vyhotovení těchto plánů.

V současnosti je strategické řízení dopravního podniku omezeno pouze na dosahování příjmu vyšších než jsou výdaje a investování do nových strojů, jejichž odpisy nebo leasingové splátky snižují základ daně a majitel tak dosáhne druhého cíle, kterým je platit co nejnižší daň. Tyto cíle jsou však společné pro všechny podniky, ať velké nebo malé, a proto nevytvářejí základ pro získání konkurenční výhody, kterou by si podnik zajistil strategicky výhodné místo na trhu. Jen vedlejší cíl je pak stanovena kvalita poskytovaných služeb nebo produktu a co nejvyšší možná cena, kterou je zákazník ochoten zaplatit.

Tyto cíle jsou z pohledu metody BSC cíle vrcholové a chceme-li jich dosáhnout, musíme je rozložit na jednotlivé dílčí faktory, které ve svém výsledku tvoří právě podstatu konkurenční výhody jenž nám dává možnost dosahovat lepší výsledků než konkurence.

Tato konkurenční výhoda je pro dopravní podnik ukryta v kvalitě poskytované služby. Můžeme ji z pohledu zákazníka rozložit na jednotlivé dílčí činitele a to: **spolehlivost, ochota a dostatečná kapacita vyhovět náhlým výkyvům v běžném provozu, bezporuchovost vozového parku, profesionální přístup ke konečnému zákazníkovi pivovaru a cena vnímaná pivovarem jako odpovídající úrovni poskytované služby.** Tyto charakteristiky a jejich zlepšování jsou opravdovým cílem firmy, chce-li v budoucnu realizovat vyšší zisk.

Z pohledu perspektiv BSC, chceme-li dosáhnout vyšší rentability –finanční perspektiva- musíme uspokojit konkrétní potřeby zákazníka (výše zmíněné charakteristiky) – zákaznická perspektiva- a proto abychom je byli schopni uspokojit potřebujeme je neustále vylepšovat –perspektiva vnitřních procesů-. Úplně prvním impulzem však je perspektiva učení se a růstu a ta v našem podniku zahrnuje právě zavedení plánování a strategického řízení společně s systémem měření důležitých dat, abychom mohli měřit zlepšení v perspektivě vnitřních procesů a dalších oblastech.

Vyvstává otázka jak cíle v zákaznické perspektivě měřit a zároveň příliš nezatížit majitele přehrší informací. Spolehlivost a bezporuchovost mohou být například měřeny na základě počtu poruch, které narušily rozvoz piva. Obdobným měřítkem může být počet uspokojených žádostí o vykrytí náhlých výpadků konkurenta nebo dodatečných poptávek zákazníka. Dalším měřítkem může být počet preventivních kontrol a servisů udržujících vynikající stav vozového parku.

Podobně můžeme pokračovat u dalších dílčích cílů. Zastavme se však u ceny. Ta je, jak bylo uvedeno výše, vnímán z pohledu užitné hodnoty poskytované odběrateli. Proto neodráží ani tak míru vlastních nákladů dopravní firmy jako představu o těchto nákladech – zákaznická perspektiva. To se může negativně odrazit na neopodstatněném tlaku na její snížení jako v případě naší dopravní firmy.

Z pohledu firmy –vnitropodnikové procesy- jsou však pro tvorbu ceny klíčové její náklady a to náklady skutečné. Schopnost rozlišit náklady na variabilní a fixní a podchycení jejich dynamiky v čase jsou neméně důležité jako je např. spolehlivost a bezporuchovost. Aby však byl majitel schopen toto učinit, musí mít data, která mu to umožní. Tímto se dostáváme k druhé oblasti a to k navržení systému klíčových dat, tedy perspektivě učení se a růstu.

#### **4.1.2 Vytvoření systému pro sběr klíčových údajů**

Pod tímto dlouhým názvem si můžeme vybavit jednoduchý mechanismus, který bude poskytovat nejdůležitější údaje pro:

- výpočet kalkulací nákladů a krycího příspěvku,
- porovnání plánovaných hodnot se skutečností,
- výpočet finančních ukazatelů a jiných ukazatelů důležitých pro efektivní řízení.

Kalkulace nákladů provedena v této práci byla první písemnou analýzou nákladů po mnoha letech fungování firmy. Ačkoliv podnikatel má celkem dobrou představu získanou praxí o tom, jak jsou jeho náklady tvořeny a který tarif mu zhruba vydělává více či méně, dodatečné informace podporující jeho budoucí rozhodnutí budou jistě vnímány kladně. Co se týče porovnávání plánu a skutečných hodnot, klíčová reálná data poskytována na měsíční bázi pomohou odhalit případné negativní tendence (jako například nadproporcionální růst mezd v letošním roce) a tak zamezit vzniku významných odchylek od očekávaných hodnot.

Jaké základní údaje by tedy měly být shromažďovány:

- objem přepravených hektolitřů,
- spotřeba phm,
- najeté kilometry,
- mzdové náklady,
- počet míst dodání (restaurací, obchodů, apod.),
- čas na dobývku.

Veškeré data by měla být sbírána nejen celkově ale hlavně s rozdělením na jednotlivé tarify a to za každý měsíc. Na základě těchto údajů mohou být odvozeny klíčové měřítko efektivity hospodaření z pohledu nákladů a výnosů. Zde patří tyto ukazatele v rozdělení podle tarifu:

- počet hektolitrů na jedno místo dodání (průměrné tržby, náklady na místo),
- počet hektolitrů na dodávku (průměrné tržby a průměrné náklady na dodávku),
- čas potřebný na rozvezení průměrné dodávky (časová náročnost tarifu),
- poměr mzdových nákladů na dodávku nebo místo,
- poměr zisku na dodávku nebo místo,
- poměr krycího příspěvku na dodávku nebo místo atd.

První dva ukazatelé, z nichž se odvozuje většina ostatních, jsou klíčové. Náklady firmy jsou ovlivněny počtem dodávek, naložením vozidla a počtem míst, do kterých má být pivo dodáno. Roste-li počet dodávek nebo míst dodání a objem rozvezeného piva se nemění, rostou náklady firmy. Naopak roste-li naložení vozidla, zvyšují se tržby a snižuje se jejich nákladovost.

Informace by mohly být shromažďovány z těchto dokumentů:

<b>Vydaná faktura</b>	Tržby na tarif Množství převezeného piva na tarif Rozčlenění na lahve, sudy Počet dodávek
<b>Dodací listy</b>	Počet míst závozu
<b>Doklad o počtu ujetých kilometrů "kolečko"</b>	Počet ujetých kilometrů Spotřeba paliva Čas strávený závozem dle tarifu
<b>Daňová evidence</b>	Údaje pro výpočet finančních ukazatelů
<b>Peněžní deník</b>	Základ pro zjištění fixních a variabilních nákladů

Údaje takto získané pak budou sloužit k rychlejšímu a efektivnějšímu řízení podniku. Součástí diplomové práce jsou vytvořené tabulky v MS Excel, do kterých je nutno jen zadat vstupní data a interpretovat výsledek. Výstup pak může vypadat takto.

**Tab. 4.1 Cíle rozvozu pro rok 2008**

hl/dodávku 2007		hl/dodávku 2008		Celkem rozvoz 2008		Ukazatele	Kč
lahve	Sudy	lahve	sudy	lahve	sudy	T	9 803 204
18,55	17,29	19,46	18,14	46225,5	43092,5	FN	2 625 140
13,97	21,86	14,49	22,67	6335,0	9913,4	VN	6 773 181
8,66	27,18	8,85	27,79	2166,2	6798,3	BZ	8 493 264
26,76	9,08	28,71	9,74	9809,1	3326,8	Zisk/Ztráta	404 883

Pro rok 2008 je určen rozvoz u lahví na dodávku o 10 % vyšší než letošní rok, u sudů zůstává stejný. Tento nárůst zvyšuje zisk z 195 tis. Kč na 404 tis. Kč. K nárůstu průměrného

naložení lahvemi bude zapotřebí buďto snížit počet dodávek nebo na se na vyšším naložení domluvit přímo s dispečerem.

Cílové hodnoty by měly vyplývat z vyhotovených prognóz prodeje a být do důsledku rozvedeny do jednotlivých měřítek.

Jestliže víme, při jakých plánovaných hodnotách rozvozu dosahujeme požadovaného zisku – finanční perspektiva – můžeme nastavit rozmezí v jakém se mají pohybovat měřítka v perspektivě vnitřních procesů (výdaje na opravy, mzdy, variabilní náklady atd.), tak aby kvalita a cena vnímaná zákazníkem –zákaznická perspektiva- postačovala k dosažení kýženého zisku – opět finanční perspektiva-, čímž se kruh uzavírá. Čím přesnější je plánování, tím přesnější jsou pak rozmezí hodnot měřítek v jednotlivých perspektivách. Vše tedy začíná v perspektivě učení se a růstu a tato perspektiva je stěžejní pro výsledky dosahované v perspektivě finanční – tedy cíl rentability vložených prostředků. Pojdme se teď podívat na konkrétně jak by mohlo být dosaženo vyšší ziskovosti za využití metody Balanced scorecard v podniku.

#### **4.1.3 Jak zajistit růst ziskovosti podnikání**

Prvním krokem je definování cíle a strategie firmy. Cílem je zvýšení ziskovosti vloženého kapitálu. Tohoto cíle chceme dosáhnout na základě poskytování kvalitnějších služeb, účtování si lepší ceny a lepší kontrole nákladů než konkurence.

Abychom mohli tohoto cíle dosáhnout musíme začít u perspektivy učení se a růstu. Kritickými faktory zde bude motivace a způsobilost pracovníků k výkonu práce, zvyšování odbornosti majitele v řízení firmy a moderní vozový park pro poskytování spolehlivých služeb s dostatečnou kapacitou přepravy.

##### **4.1.3.1 Perspektiva učení se a růstu**

Cíle:

1. Motivace a způsobilost zaměstnanců
2. Zvyšování plánovacích schopností podnikatele
3. Spolehlivý vozový park s dostatečnou kapacitou

Měřítka:

1. Z osobních rozhovoru s majitelem
2. Úplnost a přesnost plánů

### 3. Míra opotřebení a poruchovost strojů

Hodnoty:

1. Spokojený se současným stavem.
2. 100% počet plánů s 70% přesností v průměru na měsíc
3. Opotřebení max 5 let, 1 závažná porucha za rok na celý vozový park, náklady vydané za opravy auta na rok nepřevyšují 75% leasingové splátky auta nového

Kroky:

1. Spravedlivé jednání se zaměstnanci. Výplata mzdy včas a v míře odpovídající výkonu.
2. Zapůjčení odborné literatury specializované na malé podnikání. Vyhotovení plánu dle návodu v knihách za použití svého odhadu a znalostí současných poměrů pivovaru.
3. Nákup nových vozidel po 5 letech. Pravidelný preventivní servis. Provázání mzdy na šetrnost zaměstnance při používání vozidla. Opravovat menší závady než vzniknou závady větší.

#### 4.1.3.2 Perspektiva vnitřních procesů

Cíle:

1. Rozvoz dodávky na čas a v přiměřené kvalitě
2. Vyšší naložení auta na dodávku
3. Budování dobrého jména podniku
4. Zvýšit podíl rozvozu v tarifech s vyšším krycím příspěvkem
5. Zvýšit produktivitu na zaměstnance
6. Snížení mzdové nákladovosti

Měřítko:

1. Počet stížností na nedodání v čas, případně jiná stížnost
2. Průměrné naložení auta na dodávku a tarif
3. Počet bezchybně uspokojených dodávek a vykrytí náhlých změn v rozvozu
4. Poměr rozvezeného objemu piva na obal a tarif za rok 2008/2007
5. Poměr tržeb na zaměstnance
6. Podíl mzdových nákladů na tržbách

Hodnoty

1. snížit počet stížností na zaměstnance o 50 %
2. 4% nárůst oproti roku 2007



3. nárůst o 10 %
4. 1,1
5. nárůst o 5 %
6. pokles o 2%

Kroky:

1. Provázanost na mzdu. Standardizace pořadí závozných míst a časů. Vyšší komunikace se zákazníky pivovaru.
2. Aktivnější jednání při přerozdělování dodávek.
3. Snažit se vyhovět pivovaru, pokud to není ztrátové.
4. Vyjednání si vyšších kvót s vedením podniku při snížení ceny o 2Kč
5. Spojeno s bodem 4.
6. Snížení mzdových nákladů při nezměněném objemu rozvozu příp. zmrazení absolutních hodnot mezd při vyšších tržbách

#### 4.1.3.3 Zákaznická perspektiva

Cíle:

1. Přijatelná cena pro obě strany
2. Dobré vztahy se zákazníkem
3. Spolehlivost rozvozu

Měřítko:

1. Cena konkurence vůči naší ceně \* koeficient za lepší služby
2. Rozhovor s vedoucím logistiky zda jsou spokojeni, co by se dalo zlepšit
3. Počet problému vzniklých z důvodu poruch našeho vozidla

Hodnoty:

1. 1:1 (tzn. koeficient za lepší služby vyrovnává naší vyšší cenu)
2. Čtvrtletně
3. Snížit o 50%

Kroky:

1. Sledování cen a kvality konkurence + podrobné kalkulace vlastních nákladů
2. Neformální vztahy s vedoucím logistiky, aby v případě problému bylo přistoupeno okamžitě k nápravě
3. Každé drobné závady hlásit, preventivní servisní prohlídky po 15 000km

#### 4.1.3.4 Finanční perspektiva

Cíle:

1. Zvýšení objemu tržeb
2. Snížení nákladů
3. Zvýšení rentability vloženého kapitálu

Měřítko:

1. Poměr tržeb 2008/2007
2. Poměr celkových nákladů 2008/2007
3. Nárůst ROE

Hodnoty:

1. Nárůst minimálně na 1,04
2. Nesmí překročit 1
3. Nárůst z 0,28 na 0,35

Korky:

1. Vyšší objemy v tarifech s vyššími krycími příspěvky, převzetí části tržního podílu
2. Řízení nákladů na měsíční bázi, mzdy odvozené od vyfakturovaných tržeb
3. Vliv nárůstu tržeb, poklesu nákladů a zvýšení produktivity majetku.

Z vytvořeného Balanced Scorecardu je zřejmé, že konkurenční výhoda je budována díky zaměstnancům, moderním strojům a vyšší kvalifikovanosti podnikatele. To se projevuje v schopnosti vyššího využití vozidel, budování dobrého jména zlepšováním kvality a snižováním mzdové nákladovosti (vyšší tržby, absolutní hodnota mezd se nemění). Na základě těchto schopností udržuje podnik dobré vztahy díky přijatelné ceně za odpovídající kvalitu. Nárůst tržeb při intenzivnějším využití majetku a současných zdrojů nakonec povede k nárůstu vrcholového ukazatele, kterým je rentabilita vloženého kapitálu.

Předložený návrh může být dále zapracován a doladěn do větších detailů podle potřeb majitele.

## Závěr

Tato diplomová práce byla zaměřena na analýzu malého dopravního podniku a vytvoření systému měření na základě metody Balanced scorecard, který by byl jednoduchý na aplikaci a informačně nenáročný. Pro posouzení situace v jaké se podnik v současnosti nachází a určení sil, které na něj působí, byl použit Model pěti sil od Michaela Portera. Nejvýznamnějšími faktory ovlivňující chování podniku byla určena konkurence a odběratelé.

Dále byla aplikována finanční analýza, která se zaměřila na zhodnocení finančního zdraví a stability podniku. Z výsledků této části plyne, že podnik, ač s dobrou platební morálkou, začíná pociťovat pokles zisku z důvodu rychle rostoucích mezd. A to přesto, že tržby značně vzrostly. Celkový dopad na rentabilitu vložených prostředků byl její pokles na hodnotu roku 2006. Problém nadproporcionálně rostoucích mezd by se dal vyřešit jejich napojením na růst tržeb, případně přes příjmovou stránku zvýšením objemu tržeb v tarifech s nejvyšším krycím příspěvkem. To bylo zjištěno v analýze bodu zvratu, jehož součástí byla i kalkulace variabilních nákladů. Výstupem analýzy bylo určení třech tarifů, v nichž rozvoz piva vytváří největší příspěvek k úhradě fixních nákladů a zisku.

Rovněž byly identifikovány dva tarify jenž jsou pro podnik ztrátové a proto by se rozvozu do těchto lokalit měl podnik vyvarovat. V závěru analytické části byla použit analýza SWOT. Jejím účelem bylo shrnout předešlé tři analýzy a doplnit tyto údaje o informace nezahrnuté do předešlého šetření. Lze ji tedy použít pro určení nejdůležitějších faktorů a skutečností, které formují chování podniku. V poslední části práce byla využita metoda Balanced scorecard pro navržení jednoduchého systému měření, který by mohl přispět k efektivnějšímu řízení podniku.

Teoretická část byla pojata obsírně a poskytla nutné zázemí pro vypracování zmíněných analýz. Autor měl v plánu do této práce zapracovat rovněž kapitulu o plánování, avšak z důvodu již tak velkého rozsahu práce od této myšlenky upustil. Do budoucna je však vypracování základních plánů, tak jak bylo nastíněno v závěrečné kapitole stěžejní.

Vypočtené hodnoty jsou částečně zkráceny průměrnými hodnotami, jelikož potřebné reálné čísla nebyly poskytnuty. Hlavními překážkami proto především byla nesystematičnost a neúplnost sběru důležitých údajů. Tento fakt byl v práci několikrát zmíněn a byl podán návrh na vytvoření systému, který by tyto údaje shromažďoval.

Přínos diplomové práce vidí diplomat především ve větším zájmu podnikatelů o oblast strategického managementu, finanční analýzy, kalkulací variabilních nákladů a krycích příspěvku. Mimo tyto vedlejší přínosy byly hlavní cíle diplomové práce splněny a zůstává pouze na majiteli, zda některou část využije ve svém podnikání.

## Seznam použité literatury

[1] VYSUŠIL, J. *Metoda Balanced Scorecard v souvislostech : Implementace a úspěšná realizace v řízení podniku*. Vojáček Vladimír. Praha : Profess Consulting, 2004. 120 s.. ISBN 80-7259-005-7

[2] KAPLAN, R., NORTON, D. Norton: *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*, Harvard Business School Press, 1996, ISBN: 978-0875846514

[3] KAPLAN, R., NORTON, D., *Balanced Scorecard, Strategický systém měření výkonnosti podniku*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2000. 267 s. ISBN 80-7261-032-5

[4] NIVEN, P. R. *Balanced Scorecard Step-by-Step: Maximizing Performance and Maintaining Results*. USA : John Wiley & Sons, Inc., 2006. 340 s. ISBN 978-0-471-78049-6.

[5] HOLEČKOVÁ, J, GRÜNWARD, R. *Finanční analýza a plánování podniku*. Praha : Oeconomia, 2006. 180 s. ISBN 80-245-1108-8.

[6] KISLINGEROVÁ, E., HNILICA, J. *Finanční analýza – krok za krokem*. Praha : C. H. Beck, 2005. ISBN 80-7179-321-3

[7] IRWIN, D. *Finanční řízení*. 1. české vydání vyd. Praha : Profess Consulting, 2005. 232 s. ISBN 80-7259-019-7.

ANDERSEN, Henrik. *Balanced Scorecard implementation in SMEs: literature and practice* . 2GC Conference Paper Dostupný z WWW: [www.2gc.co.uk/pdf/2GC-SMESMEp.pdf]. 2001 [cit. 2008-04-05].

KOTULIČ, R. *Pyramídová sústava finančných ukazovateľov a rozklad ukazovateľa ROA*. In: Zborník vedeckých prác Katedry ekonómie a ekonomiky ANNO 2006. Prešov : Univerzitná knižnica PU, Ed. Kotulič, R., 2006, s. 175-182. Dostupné na WWW: [http://www.pulib.sk/elpub/FM/Kotulic2/12.pdf]. ISBN 80-8068-553-3. [cit. 2008-01-05].

## Seznam tabulek

Tab. 1.1 Vybrané ukazatele finanční analýzy .....	32
Tab. 3.1 Ukazatelé rentability .....	45
Tab. 3.2 Rentabilita tržeb .....	46
Tab. 3.3 Nákladovost tržeb .....	47
Tab. 3.4 Dynamika nákladovosti tržeb.....	47
Tab. 3.5 Rentabilita celkového kapitálu.....	48
Tab. 3.6 Rentabilita vlastního kapitálu.....	49
Tab. 3.7 Ziskový efekt finanční páky.....	49
Tab. 3.8 Ukazatele aktivity .....	50
Tab. 3.9 Ukazatele likvidity .....	51
Tab. 3.10 Ukazatele zadluženosti podniku.....	52
Tab. 3.11 Úrokové krytí .....	53
Tab. 3.12 Variabilní náklady na 1 hl.....	58
Tab. 3.13 Hodnoty rozvozu v Bodě zvratu .....	59
Tab. 3.14 Krycí příspěvek a bod zvratu .....	59
Tab. 3.15 Bod zvratu - Změna zisku a fixních nákladů .....	60
Tab. 3.16 Bod zvratu – změny ceny .....	60
Tab. 3.17 Bod zvratu – změny variabilních nákladů a změny var. nákladů a ceny zároveň ...	60
Tab. 3.18 SWOT .....	62
Tab. 3.19 Cíle rozvozu pro rok 2008 .....	70

## Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- byl jsem seznámen s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo,
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně ke své vnitřní potřebě diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3),
- souhlasím s tím, že jeden výtisk diplomové práce bude uložen v Ústřední knihovně VŠB-TUO k prezenčnímu nahlédnutí a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že údaje o diplomové práci, obsažené v Záznamu o závěrečné práci, umístěném v příloze mé diplomové práce, budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO,
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona,
- bylo sjednáno, že užít své dílo – diplomovou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 24. dubna 2008

.....  
jméno a příjmení studenta

Adresa trvalého pobytu studenta:

Lískovec 80, 73801, Frýdek-Místek

## Seznam příloh

Příloha č. 1 Přehled o majetku a závazcích .....	79
Příloha č. 2 Přehled o příjmech a výdajích.....	79
Příloha č. 3 Data pro výpočet ukazatelů finanční analýzy .....	80
Příloha č. 4 Vybrané finanční ukazatele.....	80

### Příloha č. 1 Přehled o majetku a závazcích

Přehled o majetku a závazcích	2006	2007	Změna absolutní	Změna v %	Vertikální analýza
<b>Hmotný majetek</b>	1 685 890	3 243 590	1 557 700	92%	74%
<b>Hotovost</b>	86 382	145 984	59 602	69%	3%
<b>Běžný účet</b>	36 545	0	-36 545	-100%	0%
<b>Pohledávky</b>	757 857	964 253	206 396	27%	22%
<b>Aktiva celkem</b>	2 566 674	4 353 827	1 787 153	70%	100%
<b>Vlastní kapitál</b>	1 128 729	1 793 116	664 387	59%	41%
<b>Krátkodobé závazky</b>	403 227	445 293	42 066	10%	10%
<b>Dlouhodobé závazky</b>	1 034 718	2 115 418	1 080 700	104%	49%
<b>Pasiva Celkem</b>	2 566 674	4 353 827	1 787 153	70%	100%

### Příloha č. 2 Přehled o příjmech a výdajích

Přehled o příjmech a výdajích	2006	2007	Změna absolutní	Změna v %	Vertikální analýza
<b>Prodej služeb</b>	7 679 748	9 255 346	1 575 598	21%	96%
<b>Ostatní příjmy</b>	17 407	431 763	414 356	2380%	4%
<b>Celkem</b>	7 697 155	9 687 109	1 989 954	26%	100%
<b>Nákup materiálu</b>	32 795	67 063	34 268	104%	1%
<b>Mzdy</b>	1 434 306	2 262 219	827 913	58%	25%
<b>ZP a SP</b>	890 798	1 462 402	571 604	64%	16%
<b>Spotřeba phm</b>	915 897	1 032 835	116 938	13%	11%
<b>Nájem parkoviště</b>	109920	115416	5 496	5%	1%
<b>Leasing</b>	1 383 741	771 774	-611 967	-44%	9%
<b>Odpisy</b>	407 837	797 262	389 425	95%	9%
<b>Nákladové úroky (leasing+bank.úvěr)</b>	77 882	172 760	94 878	122%	2%
<b>Provozní režie (Servis, Pojištění, atd.)</b>	1 582 716	2 377 928	795 212	50%	26%
<b>Náklady celkem</b>	6 835 892	9 059 659	2 223 767	33%	100%

**Příloha č. 3 Data pro výpočet ukazatelů finanční analýzy**

Název	2006	2007	Změna (v Kč)	Změna v (%)
EAT	664 387	505 134	-159 253	-23,97%
EBT	861 263	627 450	-233 813	-27,15%
EBIT	939 145	800 210	-138 935	-14,79%
T	7 697 155	9 687 109	1 989 954	25,85%
N	6 835 892	9 059 659	2 223 767	32,53%
ú	77 882	172 760	94 878	121,82%
Odpisy	407 837	797 262	389 425	95,49%
Daň	196 876	122 316	-74 560	-37,87%
A	2 566 674	4 353 827	1 787 153	69,63%
Po	734 635	861 055	126 420	17,21%
FM	122 927	145 984	23 057	18,76%
OA	880 784	1 110 237	229 453	26,05%
PK	477 557	664 944	187 387	39,24%
VK	1 128 729	1 793 116	664 387	58,86%
CZ	1 437 945	2 560 711	1 122 766	78,08%
KZ	403 227	445 293	42 066	10,43%

**Příloha č. 4 Vybrané finanční ukazatele**

Ukazatel	Vzorce	2006	2007	Změna absolutní	Změna relativní v %
ROA	$ROA = EBIT/A$	0,3659	0,1838	-0,1821	-49,77%
ROE	$ROE = EAT/VK$	0,5886	0,2817	-0,3069	-52,14%
Rentabilita tržeb	$EBIT/T$	0,1220	0,0826	-0,0394	-32,30%
Rentabilita nákladů	$N/T = 1-Z/T$	0,8881	0,9352	0,0471	5,31%
Čisté ziskové rozpětí	$EAT/T$	0,0863	0,0521	-0,0342	-39,59%
<b>Aktivita</b>					
Obrátka aktiv	$T/A$	2,9989	2,2250	-0,7739	-25,81%
Obrátka pohledávek	$T/P$	10,4775	11,2503	0,7728	7,38%
Doba obratu pohledávek	$P/T * 365$	34,8365	32,4436	-2,3928	-6,87%
Doba úhrady závazků	$Z/T * 365$	19,1211	16,7782	-2,3429	-12,25%
Obrátka pracovního kapitálu	$T/PK$	16,1178	14,5683	-1,5495	-9,61%
<b>Likvidita</b>					
Běžná likvidita	$OA/KZ$	2,1843	2,4933	0,3089	14,14%
Pohotová likvidita	$(KPO+FM)/KZ$	2,1267	2,2615	0,1348	6,34%
Okamžitá likvidita	$FM/KZ$	0,3049	0,3278	0,0230	7,54%
<b>Zadluženost</b>					
Míra zadluženosti	$CZ/A$	0,5602	0,5882	0,0279	4,98%
VK/A	$VK/A$	0,4398	0,4118	-0,0279	-6,35%
Pom.CZ/VK	$CZ/VK$	1,2739	1,4281	0,1541	12,10%
úrok. Krytí	$EBIT/ú$	12,058	4,6319	-7,4266	-61,59%
Dob.spl. Dluhu	$CZ/(EAT+odpisy)$	1,3411	1,9662	0,6251	46,61%
Finanční páka	$A/VK$	2,2739	2,4280	0,1541	6,78%